



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

TRABAJO FIN DE GRADO

GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

PLAN DE MARKETING DE MUEBLES CABOS

Ana Hurtado Rodríguez

DIRECTOR

Margarita Elorz Domezain

Pamplona-Iruña

4 de junio de 2015

EXECUTIVE SUMMARY

In this marketing project, the Muebles Cabos company is going to be analyzed, which is located in Vitoria-Gasteiz. The company's main activity is directed to make and design modern furniture. It is a family business that offers a particular service of guilds coordination and free parking, therefore this is an advantage towards their competitors.

The company's objective is to increase their sales with the clients that they already have, including people 30 years old or younger, whose segment is not attendant by the enterprise. To do so, the company is going to enter into an agreement with a new supplier of pine wood, which means a lower cost in comparison to the old ones, and it is going to be included in their marketing offer. The company is also going to make a schedule of a radio advertisement, online press, social network and outdoor publicity that will increase the knowledge of the name of the brand towards the public.

The budget which is going to be made taking into account the marketing project, is formed by the ins and outs that are expected to obtain in 2016. This includes the youngest consumers segment, the customers that the company already has and the publicity charges. Due to the control, the company has introduced some indicators which will help to the main responsible to know the evolution of the objectives.

KEY WORDS

Marketing plan, Muebles Cabos, customizing designs

RESUMEN EJECUTIVO

En el presente plan de marketing se va a analizar la empresa Muebles Cabos, localizada en Vitoria-Gasteiz y cuya actividad comercial está dirigida al diseño y fabricación de muebles modernos. Se trata de una empresa familiar que ofrece servicios de coordinación de gremios y parking gratuito, lo que supone una ventaja frente a sus competidores.

El objetivo de la empresa es conseguir incrementar las ventas entre el conjunto de clientes de la empresa, incluyendo a las personas menores de 30 años cuyo segmento está más desatendido por parte de la empresa. Para ello la empresa contactará con un proveedor de madera de pino (más barata que los actuales materiales) que incluirá en su oferta comercial y realizará un programa de publicidad en radio, prensa online, red social y publicidad exterior que ayude a fomentar el conocimiento de la marca.

El presupuesto, que se realizará a partir del plan de marketing, estará formado por los ingresos que se esperan obtener en 2016 tanto del segmento de consumidores más joven como de los actuales clientes, así como de los gastos del programa de publicidad. En cuanto al control, se han establecido unos indicadores que servirán para que los responsables puedan conocer la evolución de los objetivos establecidos.

PALABRAS CLAVE

Plan de marketing, Muebles Cabos, personalización de diseños

ÍNDICE DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN.....	7
2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN.....	7
2.1. Análisis interno.....	7
2.1.1. <i>Análisis de la empresa</i>	7
2.1.2. <i>Análisis de la estrategia comercial</i>	11
2.1.3. <i>Mercado</i>	17
2.1.4. <i>Análisis del posicionamiento</i>	20
2.1.5. <i>Análisis de las relaciones con otras empresas</i>	20
2.2. Análisis externo	22
2.2.1. <i>Análisis del macroentorno</i>	22
2.2.2. <i>Análisis del mercado</i>	28
2.2.3. <i>Análisis de la competencia</i>	32
2.2.4. <i>Análisis DAFO</i>	34
3. FIJACIÓN DE OBJETIVOS	36
4. SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS	38
4.1. Estrategia de cartera.....	38
4.2. Estrategia de segmentación	39
4.3. Estrategia de posicionamiento	39
4.4. Estrategias funcionales.....	39
5. DEFINICIÓN PLANES DE ACCIÓN.....	41
5.1. Planificación de las acciones comerciales.....	41
5.1.1. <i>Producto y precio</i>	41
5.1.2. <i>Programa de publicidad</i>	43
5.2. Presupuesto a partir del plan de marketing	51
6. EJECUCIÓN	52
7. CONTROL	52
8. CONCLUSIONES	55
BIBLIOGRAFÍA.....	56
ANEXO: CALENDARIO EJECUCIÓN DE TAREAS DE PUBLICIDAD.....	58

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Localización del establecimiento y del taller	8
Figura 2: Gama de productos y servicios de Muebles Cabos	12
Figura 3: Franjas de precios de los productos de Muebles Cabos	14
Figura 4: Mercado de referencia y mercado relevante	28
Figura 5: Comparación de Muebles Cabos con los principales competidores del País Vasco (2014).....	32
Figura 6: Gráfico de Posicionamiento	33
Figura 7: DAFO	34
Figura 8: Objetivo económico y objetivos no económicos	36
Figura 9: Descripción gráfica objetivos económico y no económicos.....	37
Figura 10: Estrategias de cartera (Matriz Ansoff)	38
Figura 11: Franjas de precios estimados de los productos fabricados con madera de pino.....	42
Figura 12: Ingresos estimados en función de la venta de muebles fabricados con madera de pino.....	43
Figura 13: Coste de las cuñas publicitarias	45
Figura 14: Coste total radio.....	45
Figura 15: Anuncio para prensa digital	46
Figura 16 : Coste total prensa digital	47
Figura 17: Anuncio para carteles.....	48
Figura 18: Distribución de mupis y marquesinas en la provincia de Álava	49
Figura 19: Coste mupis y marquesinas.....	49
Figura 20: Anuncio para valla publicitaria.....	49
Figura 21: Coste valla publicitaria	50
Figura 22: Coste total publicidad exterior	50
Figura 23: Calendario ejecución de acciones publicitarias.....	50
Figura 24: Coste total del programa de publicidad.....	51
Figura 25: Cuenta de resultados.....	51
Figura 26: Control del plan de marketing	53

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Ingresos por ventas de Muebles Cabos (2007- 2014)	10
Gráfico 2: Beneficios de Muebles Cabos (2007-2014).....	10
Gráfico 3: Peso de cada grupo de clientes sobre el total de pedidos de Muebles Cabos (2014)	17
Gráfico 4: Evolución de la producción del sector del mueble en España (1994-2013).....	22
Gráfico 5: Relación entre porcentaje de desempleados y gasto en muebles por hogar (2007-2014)	23
Gráfico 6: Porcentaje de gasto en mueble por familia según el nivel de ingresos mensuales netos (2007-2013).....	24
Gráfico 7: Porcentaje de gasto en mueble según actividad profesional (2007-2013)	25
Gráfico 8: Porcentaje de gasto en mueble según edad del sustentador principal (2007-2013)	26
Gráfico 9: Porcentaje del peso de cada segmento sobre el total de clientes (2014).....	29

1. INTRODUCCIÓN

He decido realizar el plan de marketing de la empresa Muebles Cabos puesto que se dedica al diseño de paisajes interiores que es una profesión que siempre me ha gustado. Además, me ha parecido interesante el sector en el que desarrolla su actividad ya que ha sido uno de los más afectados por la crisis inmobiliaria, por lo que conocer más a fondo la evolución del mismo ha sido un factor clave para la elección de esta empresa.

Por otro lado, la cercanía con los responsables de la empresa me va a facilitar el acceso a bastantes datos, en la medida que puedan proporcionármelos debido a la confidencialidad de la información que presenta la empresa.

Con este trabajo pretendo realizar unas acciones comerciales que puedan ayudar a Muebles Cabos a incrementar tanto sus ingresos como el conocimiento de la marca.

2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

En este apartado se va a realizar un análisis tanto interno como externo de los factores que afectan al desarrollo de la actividad de Muebles Cabos, con el fin de extraer conclusiones que ayuden a definir las estrategias posteriores.

2.1. Análisis interno

El análisis interno de la empresa va a ayudar a identificar los recursos y capacidades que posee Muebles Cabos con el objetivo de determinar sus fortalezas y debilidades.

2.1.1. Análisis de la empresa

Muebles Cabos S.A. es una empresa familiar que se dedica al diseño y fabricación de muebles desde 1958. Fue constituida en Vitoria-Gasteiz (Álava) por Don Mariano Cabos, padre de los actuales propietarios y, originariamente, se dedicaba a la carpintería y ebanistería de vivienda, confeccionando pequeños muebles como mesas o sillas en un taller situado en un barrio que por entonces era la periferia de la capital Alavesa.

Sin embargo, Muebles Cabos ha ido evolucionando a lo largo de los años adaptando su negocio a los gustos y necesidades del mercado del mueble, pasando de un estilo clásico a uno más moderno y contemporáneo.

En 1971, gracias al desarrollo industrial que se estaba dando desde 1960, el fundador de la empresa decidió ampliar su negocio abriendo un establecimiento en el centro de la ciudad,

lo que le permitió establecerse en un sitio más accesible para sus compradores. Comenzaron a ampliar su gama de productos y a exponerlos en la nueva tienda y, en 1974, dado que la economía continuaba en desarrollo y la inversión y generación de empleo estaban en aumento, se trasladaron a un local más amplio en el cual disponían de 1000m² para mostrar su oferta, que empezaba a conocer el mercado nacional.

En 1979, pasó a ser una Sociedad Anónima debido a que el tamaño de la empresa aumentó considerablemente como consecuencia del incremento de la cuota de mercado.

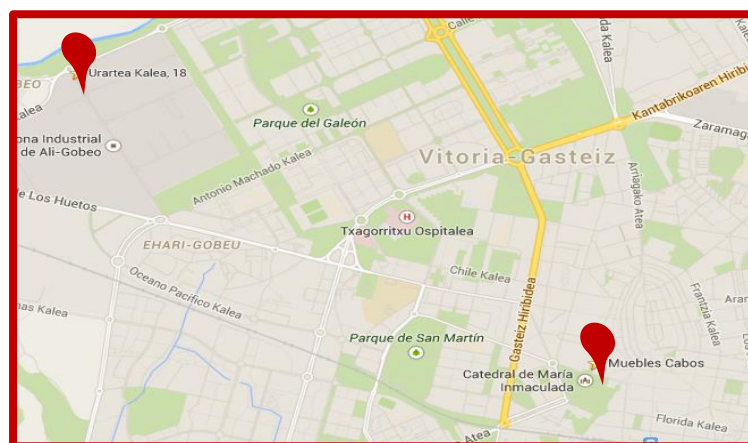
En ese mismo año, se trasladó también el taller al polígono industrial de Ali Gobeo localizado a las afueras de la ciudad, dado que la demanda de productos no podía ser atendida en unas instalaciones tan pequeñas.

En 2008 la Cámara de Comercio le otorgó la Medalla de Oro en la categoría de “Comercio Excelente”, convirtiéndose así en la primera empresa del País Vasco galardonada con este premio.

Tres años más tarde, Don Mariano se jubiló cediendo el puesto de presidente a su hijo mayor, Don Alberto Cabos, y nombrando a Don Carlos Cabos y Don José Cabos como vicepresidente y administrador o consejero respectivamente.

Actualmente, Muebles Cabos dispone de la tienda (Calle Vicente Goikoetxea, 6) y el taller (Calle Urarte, 18) en Vitoria-Gasteiz para abastecer la demanda tanto a nivel local como nacional.

Figura 1: Localización del establecimiento y del taller



Fuente: Google Maps

La **misión** de la empresa es ofrecer diseños de primer nivel en mueble moderno en todo el mercado nacional, constituyendo así la actividad central de decoración y venta de muebles tanto a particulares como a empresas.

En cuanto a las **unidades estratégicas de negocio** de esta empresa, podemos clasificarlas en dos grupos en función del tipo de clientes que contratan grandes proyectos, como podría ser una reforma completa de un salón o de unas oficinas. Estos dos grupos abarcan la mayor parte del volumen de negocio de Muebles Cabos, por lo que podríamos considerarlos como negocios clave para esta empresa. El primer grupo lo forman los particulares, principalmente las personas mayores de 30 años que poseen un nivel adquisitivo medio-alto, y que por lo general buscan amueblar sus hogares para conseguir la comodidad confort que se desea a la hora de empezar a formar una familia. En segundo lugar se encuentran las empresas que solicitan el amueblamiento de las instalaciones, como es el caso de las nuevas oficinas del banco Kutxabank de Vitoria-Gasteiz.

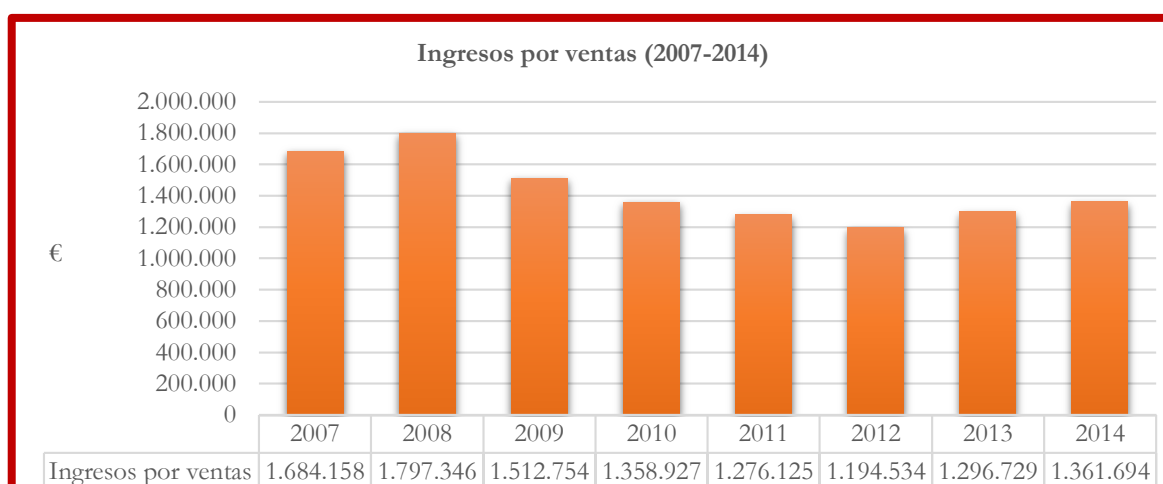
Muebles Cabos no se caracteriza por poseer una **organización** interna definida, ni un departamento de marketing como tal, ya que, al tratarse de una empresa familiar, tiene una gestión más conservadora. La empresa está dirigida en todos los ámbitos por los tres hijos del fundador, si bien es cierto que cada uno desempeña diferentes actividades dentro de la organización.

El presidente de Muebles Cabos centra su actividad diaria en la atención a clientes, que incluye visitas a los domicilios, y relaciones con los proveedores, además del control de los resultados y un análisis continuo del sector, aunque se ve apoyado por el vicepresidente que también se encarga de la atención a los clientes, supervisión de los pedidos, diseño de proyectos y control de los resultados. El administrador de la empresa también suele atender a los clientes, aunque su tarea principal es la de la organización del taller y el desarrollo de la actividad de marketing online.

La actividad de marketing de la empresa es llevada a cabo por los tres propietarios de la empresa, que realizan desde spots publicitarios en la radio hasta la asistencia a ferias como la Feria de Muebles de París o Valencia.

A continuación se presenta la evolución de las ventas y los beneficios de la empresa en el período 2007 - 2014. Se ha considerado relevante analizar la evolución de esta empresa desde el inicio de la crisis económica que empezó a notarse considerablemente en el territorio nacional a finales del 2007. El colapso de la burbuja inmobiliaria afectó directamente al sector de la construcción, y, como consecuencia, también a muchos sectores estrechamente relacionados con el mismo, como es el sector del mueble. El gráfico que se presenta a continuación refleja los ingresos por ventas que ha obtenido Muebles Cabos de 2007 a 2014.

Gráfico 1: Ingresos por ventas de Muebles Cabos (2007- 2014)

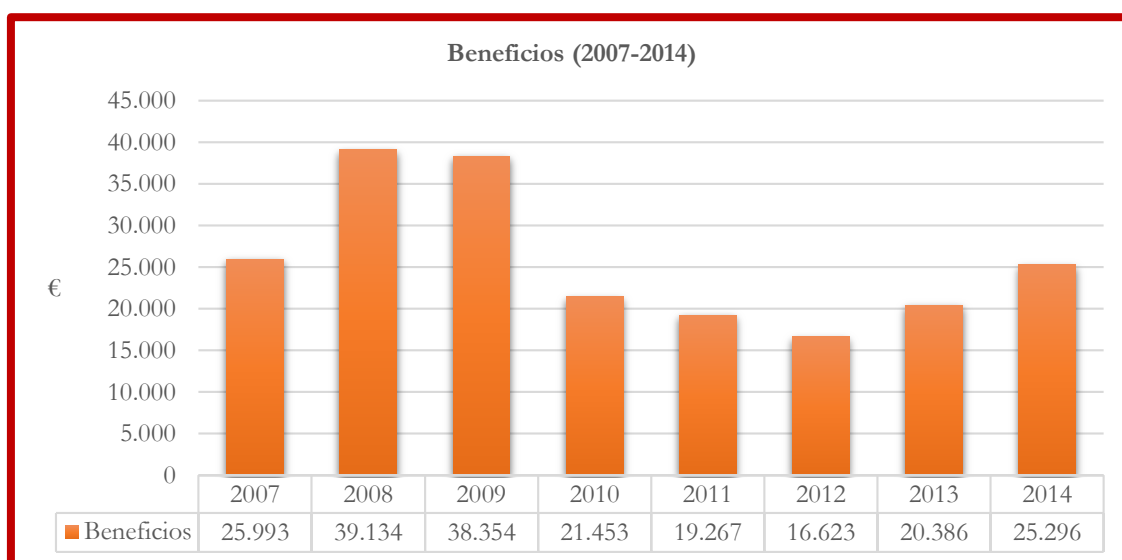


Fuente: Elaboración propia

Los resultados que se observan siguen la misma tendencia que ha llevado la economía española desde los comienzos de la crisis, esto es, decreciente. Durante este período, la empresa analizada consiguió sus máximos ingresos en 2008, con un total de 1.797.346 €.

En el año 2012, los ingresos por ventas de Muebles Cabos alcanzaron su nivel mínimo. Esto tiene su origen en la caída del gasto en muebles que se venía dando desde el principio de la recesión del segmento de consumidores que tiene un nivel de renta medio y que coincide con el público objetivo de esta empresa. Como consecuencia de la crisis económica, los grandes almacenes como Ikea se han presentado como la primera opción a la hora de comprar muebles cuya calidad y precio son menores que las que ofrece la empresa objeto de estudio, atrayendo una gran parte de la cuota de mercado.

Gráfico 2: Beneficios de Muebles Cabos (2007-2014)



Fuente: Elaboración propia

A la vista de los resultados de los beneficios que ha obtenido Muebles Cabos en el período 2007-2014, podemos ver como de 2007 a 2008 hay un significativo aumento que se debe a la repercusión que tuvo la Medalla de Oro en la categoría de “Comercio Excelente” que hizo aumentar el número de proyectos encargados a la empresa. Este premio otorgó un renombre que se refleja tanto en el año 2008 como en 2009, aunque al año siguiente se observa una disminución de 16.900 € aproximadamente. Esta tendencia decreciente continúa hasta 2012, donde alcanza su mínimo, al igual que los ingresos de la empresa.

A partir de ese año, los beneficios comienzan a crecer y parece que tienden al alza para los próximos años, siguiendo la línea de la incipiente recuperación económica.

2.1.2. Análisis de la estrategia comercial

Muebles Cabos es una empresa que proporciona un servicio personalizado e individualizado para cada cliente, adaptándose a los deseos y necesidades solicitados en cada uno de sus trabajos, centrándose sobre todo en diseños de primera calidad en mueble moderno. Sin embargo, cabe señalar que ofrece también una línea de productos clásica de muebles para todos los espacios a los que se dedica la empresa (salón y comedor, dormitorios, despacho, descanso y decoración).

El producto base sobre el que se afianza esta empresa son muebles a medida elaborados por ellos mismos en su fábrica de producción, si bien es cierto que los tableros que usa para la fabricación son adquiridos a proveedores externos, que serán analizados más adelante. Las áreas sobre las que trabaja este negocio de decoración de interiores son salones, comedores, dormitorios y despachos principalmente. Además, hace unos años se adaptaron a la venta individualizada de muebles con un diseño exclusivo como son las butacas “*Stressless*” y los colchones “*Swissfelx*”.

A continuación se va a analizar el marketing mix de la empresa, compuesto por las variables producto, precio, promoción y distribución, con el objetivo de conocer la situación de la empresa y poder definir su posicionamiento en el mercado.

• PRODUCTO

El análisis de los productos se va a realizar en base a los diferentes tipos de espacios que cubren los diseños que realiza Muebles Cabos, como se muestra en la siguiente figura:

Figura 2: Gama de productos y servicios de Muebles Cabos

Salón y Comedor	Dormitorios	Despachos	Descanso	Otros	Servicios
<ul style="list-style-type: none"> • Sofás • Mesas auxiliares • Armarios y cómodas • Sillas • Mesas de comedor 	<ul style="list-style-type: none"> • Matrimonio • Juveniles 	<ul style="list-style-type: none"> • Escritorios • Sillas de escritorio • Estanterías 	<ul style="list-style-type: none"> • Colchones y somieres "Swissflés" • Sillones de relax "Stressless" 	<ul style="list-style-type: none"> • Alfombras • Iluminación 	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinación de gremios • Parking gratuito

Fuente: Elaboración propia

Hay que destacar que los muebles son productos de baja frecuencia de compra y que suponen una alta implicación en la fase de búsqueda de las alternativas del consumidor, esto es, el cliente está dispuesto a invertir más tiempo en formar el conjunto de marcas en consideración. Además, el asesoramiento de un profesional en los grandes proyectos es un factor clave dada la heterogeneidad de los productos.

Los espacios de **salón y comedor** son diseñados con el objetivo de crear un nuevo espacio, que sea original y que refleje un estilo de vida contemporáneo. Aunque, como ya se ha mencionado al comienzo de este apartado, ofrece también muebles de estilo clásico, que junto con los contemporáneos crean ambientes con una armonía y un estilo propios.

Los proyectos que realiza Muebles Cabos sobre estas áreas tratan de sacar el mejor partido al espacio, a la luz y al color, buscando así la mejor distribución del mobiliario y una iluminación creativa. Uno de los muebles indispensables en un salón son los sofás, que en el caso de esta empresa proponen modelos únicos, duraderos, cómodos y visualmente atractivos.

La oferta de materiales para la realización de los muebles es muy diversa, ya que utiliza una piel genuina para los sofás, maderas nobles, acero y telas de texturas naturales para la realización de las sillas y las mesas, tanto de comedor como auxiliares, y acabados ecológicos en todas las categorías de mobiliario, entre los que destacan las cómodas y los armarios o estanterías de pared.

Dentro del espacio de los **dormitorios**, podemos diferenciar dos categorías, por un lado los dormitorios de matrimonio, y, por otro, los juveniles. Los primeros intentan crear un lugar acogedor donde poder relajarse y desconectar a través de diseños generalmente minimalistas y funcionales. Los dormitorios juveniles cubren las necesidades tanto de los más pequeños como de los adolescentes, para los que se intenta proporcionar soluciones nuevas y

originales. Dentro de esta categoría se encuentran las camas abatibles, los escritorios y los armarios, que siguen el mismo estilo contemporáneo que ofrece la empresa.

Dichos muebles combinan la elegancia y flexibilidad requeridas en los dormitorios, y son fabricados con herrajes de última generación, maderas nobles y lacados ecológicos.

Los proyectos para los espacios de los **despachos** intentan aportar la funcionalidad y bienestar que favorezcan el trabajo. Los muebles son creativos y de alto contenido estético, con el fin de realzar un ambiente organizado y apropiado para trabajar.

Para la fabricación de las mesas y estanterías se utilizan maderas nobles y acero, así como los mismos materiales que se han citado para los muebles de dormitorio. En cuanto a las sillas de escritorio, Muebles Cabos ofrece una pequeña oferta que va en consonancia con el estilo de la empresa.

El área de **descanso** está constituida por los sillones “*Stressless*” y por los somieres y colchones “*Swissflex*” que en este caso no son fabricados por ellos, sino que son adquiridos a una empresa suiza. Los sillones están catalogados como los más cómodos del mundo, son duraderos y se adaptan perfectamente a la posición de la espalda proporcionando un apoyo perfecto a la columna vertebral. Los somieres y colchones proporcionan el confort necesario para un buen descanso.

La categoría **otros** hace referencia a la iluminación y a las alfombras, y está estrechamente relacionada con los demás espacios ya que estos elementos son esenciales para decorar cualquier estancia.

Las alfombras son realizadas a gusto del consumidor, es decir, son confeccionadas a medida y, por lo tanto, exclusivas. Con ellas se pretende tonificar la calidez y el confort que requiere cada espacio.

La empresa italiana Foscarini cuenta con grandes diseñadores y provee a Muebles Cabos de las lámparas que utiliza en sus proyectos, dado que son diseños modernos y singulares que encajan perfectamente con los espacios contemporáneos que propone la empresa. Esta iluminación proporciona una luz tenue y cálida que hace la estancia más acogedora.

Por último, cabe destacar que los **servicios** de coordinación de gremios (electricistas, escayolistas y pintores) y parking gratuito favorecen el desarrollo de la actividad de Muebles Cabos, si bien no forman parte de la misma. En cuanto al primero, permite ahorrarle tiempo al cliente ya que es la empresa la encargada de coordinar todos los servicios que se requieran

subcontratar en cada reforma, mientras que el segundo aumenta la predisposición de los consumidores a acudir al establecimiento situado en la zona céntrica de la ciudad.

Cabe señalar que el coste de estos servicios subcontratados no figura en la factura que emite dicha empresa, sino que cada gremio elabora su presupuesto, aunque es Muebles Cabos quien se encarga de presentársela al cliente.

- **PRECIO**

Los precios al por menor vienen determinados por el volumen de cada proyecto, es decir, se realiza un presupuesto en función del tipo de servicio que requiera cada consumidor. La factura incluye el coste de cada mueble, teniendo en cuenta la materia prima, la mano de obra, los suministros empleados, etc. y un margen comercial sobre cada producto. La siguiente tabla muestra las franjas de precios para cada categoría de productos descritos en el apartado anterior.

Figura 3: Franjas de precios de los productos de Muebles Cabos

Salón y Comedor	Sofás Mesas auxiliares Armarios y cómodas Sillas Mesas de comedor	Entre 2.000 y 6.000 € Entre 500 y 1.200 € Entre 1.500 y 4.000 € Entre 100 y 400 € Entre 900 y 1.800 €
Dormitorios	Matrimonio/Juvenil	Entre 3.500 y 8.000 €
Despachos	Escritorios Sillas de escritorio Estanterías	Entre 500 y 1.300 € Entre 150 y 700 € Entre 300 y 1.500 €
Descanso	Colchones "Swissfles" Sillones "Stressless"	Entre 1.000 y 3.000 € Entre 500 y 1.300 €
Otros	Alfombras Iluminación	Entre 200 y 1.200 € Entre 100 y 900 €

Fuente: Elaboración propia

Para obtener las franjas de precios presentadas en la tabla anterior se ha realizado una estimación en base a los tipos de madera de cerezo, nogal y haya que utiliza la empresa Muebles Cabos para la elaboración de los muebles.

- **DISTRIBUCIÓN**

En cuanto a la distribución, esta empresa familiar cuenta con una superficie de 1000m² localizada en el centro de la capital alavesa, donde los clientes tienen la posibilidad de ver físicamente los muebles en espacios que simulan habitaciones, salones y comedores.

Por otro lado, los clientes pueden acceder al catálogo de productos de la empresa a través su página web, puesto que no disponen de catálogo físico como tal. Esta página web sirve como fuente de información para los consumidores, ya que no pueden adquirir los productos a través de la misma. Por ello, aunque una visita a la tienda implique desplazamiento, también proporciona un trato más cercano y un asesoramiento personalizado para cada proyecto, lo que favorece la confianza del cliente con Muebles Cabos.

En relación a los canales de distribución, esta empresa utiliza un canal directo al no precisar de intermediarios en el proceso de reforma y amueblamiento. Al tratarse de productos no homogéneos, la búsqueda de alternativas conlleva una alta implicación de los clientes cuyo fin es encontrar la que mejor se adapte a sus gustos y necesidades, por lo que los propios responsables del proyecto se encargan de la supervisión del mismo, desde la consecución del presupuesto hasta la colocación final de los muebles.

Gracias a la formación en dibujo técnico, programas de diseño por ordenador y en marketing que poseen los tres diseñadores, esbozan un boceto adaptado a las preferencias del comprador, y presentan un presupuesto que debe ser aprobado por el mismo.

La empresa dispone de un sistema de codificación por pedidos que le permite organizar el almacén y el personal en función de cada proyecto, dando prioridad a los más antiguos.

En cuanto a los montadores y los camiones se refiere, forman parte del capital de Muebles Cabos, por lo que no requieren intermediarios para el transporte y distribución de sus productos.

- **COMUNICACIÓN**

Al tratarse de una empresa de muebles, la comunicación que realiza está cuidadosamente seleccionada para que pueda llamar la atención de posibles consumidores, tanto a nivel local como a nivel nacional. Los responsables de Muebles Cabos han tenido que ajustar la comunicación en consonancia con la evolución de las formas que tienen los consumidores para informarse de las ofertas. Esto quiere decir que, actualmente, los consumidores acuden a más fuentes de información con el objetivo de recopilar más información a través de diferentes medios de comunicación.

Esto se refleja en los medio de comunicación que utiliza la empresa para dar a conocer su oferta, que no son los mismos que usaba al comienzo de la crisis económica. En aquella época la **prensa escrita** se consideraba un medio caro pero efectivo, por lo que contaban con un anuncio en una página del periódico local. Sin embargo, se vieron obligados a

replantear su estrategia de comunicación ya que la publicidad en el periódico resultaba poco rentable.

Por ello comenzaron a emitir **cuñas** en tres emisoras diferentes de la localidad alavesa: Onda Cero, Cope y Radio Vitoria. En la actualidad, Muebles Cabos tiene contratados en cada una de las emisoras tres anuncios que se van adaptando a su oferta y cuya programación se realiza anualmente.

Dada la importancia que ha adquirido Internet como canal de información y de compra en los últimos años, la empresa se ha visto obligada a promocionar su oferta en dicho medio mediante **banners** en diferentes portales como por ejemplo en “Descubre Vitoria”, además de crear y actualizar su propia página web.

Estos banners le permiten cubrir el territorio local de una manera sencilla y bastante económica.

La **página web** de Muebles Cabos ha sido rediseñada a principios de 2015 con el objetivo de hacerla más atractiva a través de un diseño en tonos claros y con letras claras y definidas que reafirman el estilo contemporáneo de los muebles que vende la empresa. Presenta un menú en la parte superior de la pantalla que despliega, a su vez, otro submenú con cada una de las categorías de productos, por lo que el usuario puede acceder cómodamente a cualquier sección y observar las fotos de los diseños propios de esta empresa familiar.

El menú principal cuenta con las categorías de “Espacios”, donde se presentan todos los productos, “Servicios”, donde se muestra la superficie de venta y el taller así como la coordinación con los gremios y “Contacto”, donde el cliente puede encontrar tanto la dirección de la tienda como la del taller, incluso cabe la posibilidad de rellenar un formulario para que la empresa se ponga en contacto con el interesado.

Por otro lado, utiliza el **“mailing”** únicamente con los clientes que han contratado proyectos personalizados, con el objetivo de mantenerles al corriente de las últimas tendencias en mobiliario y fomentar así su recuerdo de marca para posibles futuras reformas.

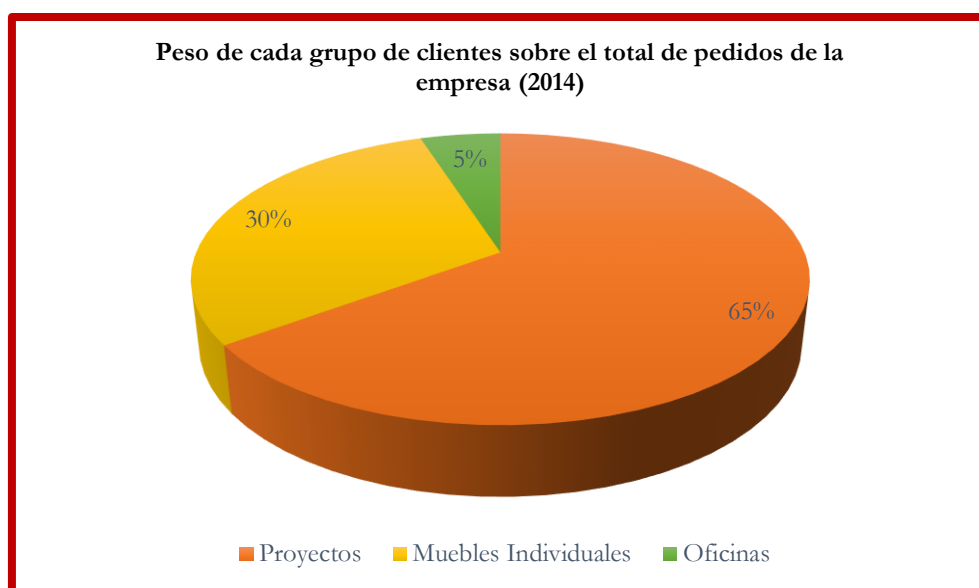
Las **ferias** de muebles representan un medio de comunicación muy importante para este sector, ya que permiten a las empresas, por un lado, darse a conocer y, por otro, observar los diseños y tendencias de la sociedad. En concreto Muebles Cabos acudió a la feria de Muebles de Valencia que se celebró en septiembre de 2014 y lleva poniendo su “stand” en la feria Gasteiz On desde el año 2013. Además, sus responsables han asistido a ferias internacionales como la de París o Milán en calidad de observadores.

La utilización de estos medios de comunicación por parte de Muebles Cabos sirve para mantener un recuerdo constante y periódico, fortaleciendo así el posicionamiento de la empresa.

2.1.3. Mercado

Para el análisis de los clientes de Muebles Cabos, se va a realizar una división en función del tipo de pedido que atiende la empresa, ya que no todos los clientes desean satisfacer las mismas necesidades de mobiliario. Por ello, podemos clasificarlos en tres grupos según sean proyectos, muebles individuales u oficinas. En el gráfico siguiente se puede observar el peso que representa cada grupo sobre el total de encargos que recibe la empresa.

Gráfico 3: *Peso de cada grupo de clientes sobre el total de pedidos de Muebles Cabos (2014)*



Fuente: Elaboración propia

A continuación, se presentan las características de cada uno de los grupos de clientes mencionados.

- **PROYECTOS**

Los proyectos que realiza la empresa son, generalmente, grandes reformas, lo que implica una remodelación completa de uno o varios cuartos o incluso la vivienda al completo (exceptuando cocina y baños).

Los clientes que contratan estos proyectos de gran magnitud son, por lo general, personas mayores de 30 años que poseen un nivel adquisitivo medio-alto. La inversión que realizan estos consumidores supone un gran desembolso económico, por lo que es de vital

importancia que el resultado final cubra completamente las necesidades y gustos que buscan. De esta manera Muebles Cabos busca posicionarse en la mente de los consumidores, es decir, ser la opción preferente del consumidor en futuras reformas que quiera realizar.

Al tratarse de reformas y amueblamientos de viviendas, requieren diseños personalizados que se adapten a las preferencias de cada cliente. Es por esto que las personas interesadas acuden a la tienda para coger ideas, ya que pueden ojear diferentes espacios amueblados, y concretar los proyectos con los diseñadores, si bien es cierto que a través de la página web de la empresa pueden hacerse una idea del estilo de decoración que ofrece la misma. Los diseñadores adoptan los gustos de cada cliente para realizar el proyecto, que será revisado por el propio consumidor hasta que sea completamente de su agrado.

Una vez que el cliente aprueba el diseño final, los diseñadores controlan todo el proceso de decoración, desde el color de las paredes hasta la colocación de los muebles, proporcionando así un servicio personalizado y adaptado a cada espacio y necesidad particular.

Como ya se ha mencionado a lo largo del informe, la crisis ha causado una disminución del consumo que ha afectado particularmente al sector de la construcción y, por consiguiente, al sector del mueble en el que opera esta empresa. Por eso, muchos consumidores, pese a tener un nivel adquisitivo medio, han optado por acudir a grandes almacenes o superficies especializadas para adquirir muebles y decorar las diferentes estancias de la casa a un precio muy inferior, renunciando a la calidad de los diseños de empresas con una menor cuota de mercado.

- **MUEBLES INDIVIDUALES**

Este tipo de pedido hace referencia a los clientes que desean adquirir muebles por separado, como por ejemplo una cama o un armario, por lo que no se precisa de una reforma. Este tipo de clientes suelen ser personas que acuden a Muebles Cabos sabiendo lo que quieren, es decir, necesitan cubrir una necesidad puntual de alguna sala de la vivienda.

Cuando un cliente desea adquirir un mueble, accede a la página web de la empresa donde puede coger ideas y consultar a la empresa por sus diseños, además de visitar el establecimiento y transmitir sus intereses a los vendedores. Esta segunda opción suele ser la más usual dado que los clientes suelen preferir tratar en persona con los profesionales cuando se compran este tipo de bienes de alta calidad y con un diseño exclusivo.

En este caso, la empresa trabaja sobre una superficie que normalmente está amueblada, por lo tanto, sus diseños deben adaptarse al estilo de la estancia en la que se va a colocar el nuevo

mueble, lo que puede suponer un reto para Muebles Cabos al tener que crear un mueble que siga la línea de los demás que se encuentran en la misma.

Una vez que los diseñadores se han desplazado a la vivienda del cliente y tomado medidas, esbozan un diseño que presentan y adaptan hasta que sea del gusto del consumidor. Cuando se aprueba, se envían los diseños al taller donde se trabajan las maderas y materiales hasta crear el diseño final. Por último, se transporta el mueble por piezas y se termina de montar en su lugar determinado, con el fin último de que quede en consonancia con los demás muebles de la estancia y lograr así la máxima satisfacción del cliente, para que la marca, como en el caso de los proyectos, encuentre su lugar en la mente de los consumidores.

Cabe señalar, que la disminución de este tipo de clientes en comparación con los de los proyectos ha sido menos significativa durante la crisis, aunque también se ha notado, según afirma el responsable del taller. Los muebles individuales suponen una inversión menor para los consumidores con una capacidad adquisitiva media, que suelen ser familias, por lo que si antes se planteaban una reforma integral de la vivienda o alguna sala, desde que azotó la crisis optan por reemplazar únicamente lo indispensable y amortizar al máximo lo que ya poseen.

• OFICINAS

Los clientes que realizan este tipo de pedidos son empresas que contratan los servicios de Muebles Cabos para amueblar sus oficinas, actividad que engloba desde una reforma completa a un simple cambio de mobiliario puntual.

Aunque estos clientes representen solo un 5% de los pedidos que atiende la empresa, el desembolso que realizan suele ser mayor que el de los demás grupos de clientes al tratarse de superficies más grandes.

En este caso, los responsables de cada empresa se ponen en contacto con Muebles Cabos para que les hagan un presupuesto en base a sus necesidades. Los diseños se crean en función de los requerimientos específicos de cada empresa, creando también un servicio personalizado para este tipo de clientes.

Algunas de las empresas que han solicitado los diseños de Muebles Cabos son el BBV de Bilbao y Kutxabank, que solicitó un proyecto integral de reforma y amueblamiento para las nuevas oficinas de la dirección y la alta dirección situadas en Vitoria-Gasteiz. Los servicios que prestan a este tipo de organizaciones enfatizan el deseo de esta empresa de ofrecer muebles de calidad y modernos, reforzando así su imagen de marca y su posicionamiento tanto en la mente de los consumidores como en el mercado.

Este grupo de clientes ha sido el menos afectado por la crisis, ya que han sido las pequeñas y medianas empresas las que más han sufrido los efectos de la misma. Son las grandes empresas las que tienen más beneficios y pueden permitirse reformar sus oficinas o sucursales, siempre y cuando se ajusten a los presupuestos de la organización. Por ello, estos clientes han sido los que menos han afectado al volumen de pedidos que atiende la empresa, aunque las reformas que se les ha realizado han sido de menor magnitud en comparación a la época de bonanza económica.

2.1.4. Análisis del posicionamiento

La imagen que quiere transmitir Muebles Cabos es ofrecer un servicio de proyecto totalmente personalizado. Para ello, cuenta con un equipo de expertos con una amplia experiencia profesional que orientan sus diseños a las necesidades de cada cliente. La exclusividad de estos diseños refuerza el posicionamiento de esta empresa, ya que consiguen adaptarse a cada espacio.

Además, la coordinación de gremios y la oferta de parking gratuito facilitan que la empresa esté dentro del conjunto de consideración del consumidor, reforzando así el posicionamiento.

2.1.5. Análisis de las relaciones con otras empresas

Las relaciones más significativas que mantiene esta empresa familiar son con los gremios que ayudan a acondicionar la estancia antes de la colocación de los muebles. Estos gremios (escayolistas, electricistas y pintores) son empresas ubicadas también en Vitoria-Gasteiz, con las que la empresa se pone en contacto en los proyectos en que sus servicios sean requeridos. Estas empresas llevan colaborando con Muebles Cabos desde hace unos años y mantienen una relación a largo plazo y de confianza.

Este servicio de coordinación favorece a la empresa puesto que los clientes no tienen que preocuparse por contratar estos servicios por su cuenta, sino que son los propios diseñadores los que se comunican con los gremios, ahorrando tiempo y esfuerzo al cliente.

La coordinación de estos gremios es fundamental para que la empresa de muebles pueda desarrollar su actividad de manera eficaz, ya que proporcionan un valor añadido al negocio.

Por otro lado, como ya se ha comentado anteriormente, Muebles Cabos posee un taller de fabricación propio al que llegan las maderas a las que se les proporciona el acabado que desea el consumidor.

Esta empresa familiar cuenta con diferentes proveedores debido a que emplea diferentes mercaderías para la fabricación del mobiliario. El proveedor más importantes con el que trabaja esta empresa es Ochoa Maderas y Tableros, S.L (Nájera, La Rioja), que ofrece un amplio surtido de maderas de construcción tanto para carpintería como para encofrados. Dicho proveedor les proporciona los tableros de partículas y maderas naturales de nogal, haya y cerezo desde finales de los años noventa, por lo que se podría decir que mantienen una fuerte relación comercial basada en la confianza. Pese a que la crisis no ha afectado a dicho negocio, se ha notado un aumento del coste de estos materiales en los últimos años.

Además de los materiales mencionados, debe también proveerse tanto de herrajes como de mecanismos de cierre de cajones y puertas, que encarga a la empresa INDAUX cuya planta de fabricación más cercana se encuentra en Guetaria (Guipúzcoa). Aunque la relación comercial no es tan fuerte como la que mantiene con los proveedores de tableros y maderas, se basa también en la confianza.

Al tratarse de una pequeña empresa en comparación con las grandes superficies, no requiere de un sistema ERP para automatizar las operaciones asociadas a cada pedido. En este caso, Muebles Cabos realiza los pedidos de los tableros y las maderas mediante correo electrónico, mientras que para los tiradores y los mecanismos de cierre hace uso de la página web del proveedor.

2.2. Análisis externo

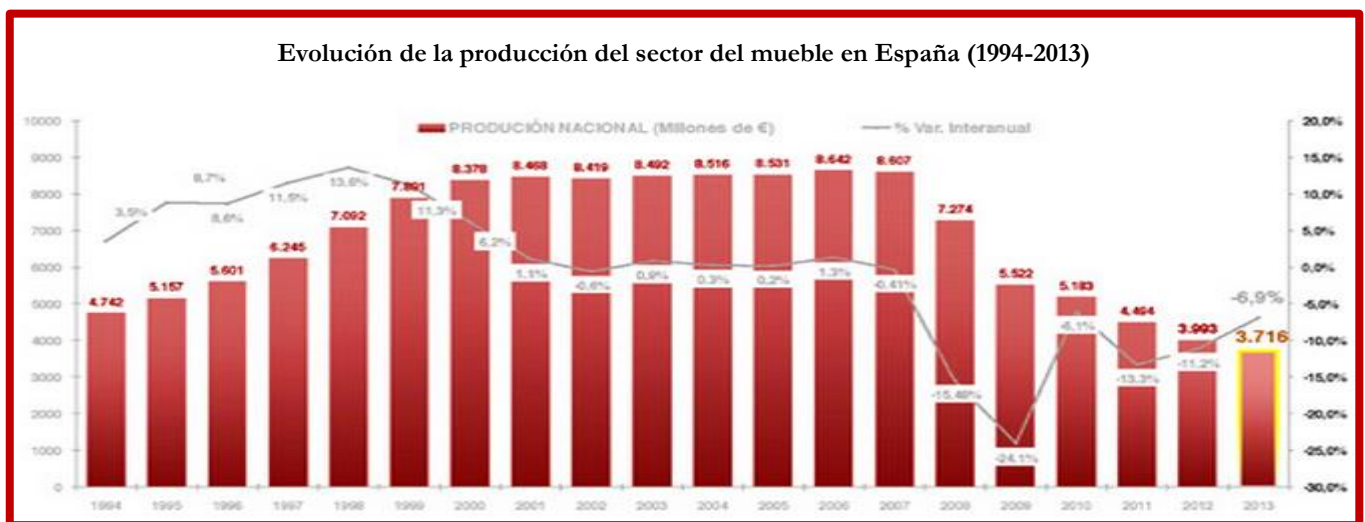
El análisis externo se basa en los aspectos del entorno que no son controlables por la empresa, que ayudará a definir las amenazas y oportunidades del sector del mueble.

2.2.1. Análisis del macroentorno

Muebles Cabos pertenece al sector del mueble, el cual se ha visto realmente afectado en los últimos años por el colapso de la burbuja inmobiliaria. Según el informe publicado por AIDIMA (Instituto Tecnológico del Mueble, Madera, Embalajes y Afines) en 2014, el año 2013 supuso un punto de inflexión a partir del cual la tendencia al alza de este sector se ha visto motivada principalmente por las exportaciones, que supusieron el 39,34% del total facturado. Además, el estudio afirma que en 2007 se produjo un incremento tanto de las importaciones como de las exportaciones debido a la demanda de bajo coste.

No obstante, hay otras variables que influyen en este sector, que serán analizadas a lo largo de este apartado.

Gráfico 4: Evolución de la producción del sector del mueble en España (1994-2013)



Fuente: AIDIMA

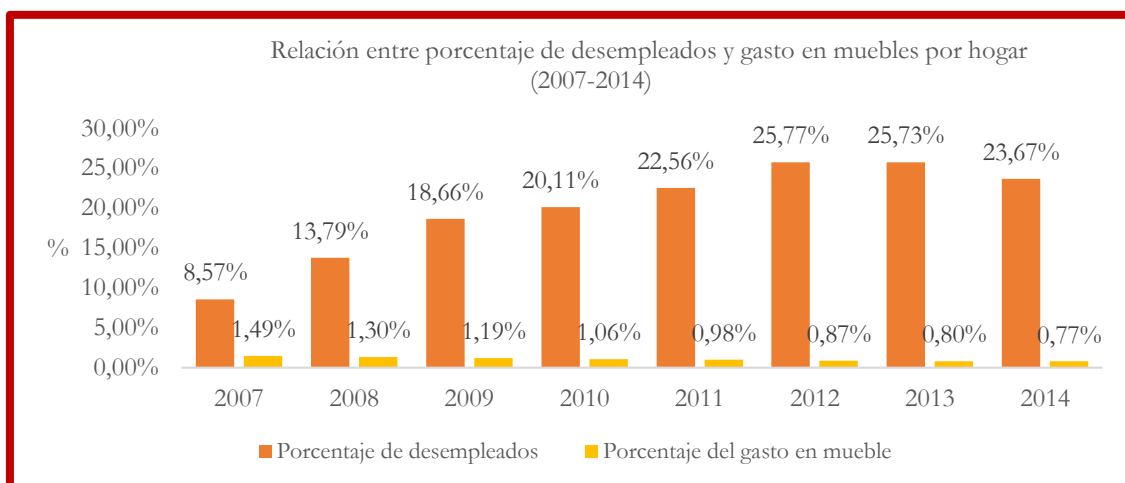
A continuación, se van a analizar los diferentes sub-entornos que afectan a esta industria para ver la evolución y la situación de la misma.

- **ENTORNO ECONÓMICO**

Uno de los sub-entornos que más influencia ejerce sobre este sector es el entorno económico, ya que como se ha dicho anteriormente, la crisis económica ha provocado un notable descenso del consumo de muebles, debido a la escasa demanda de los mismos. Esta crisis ha

ocasionado un aumento del número de desempleados, lo que ha llevado a que la compra de muebles pase a ser una necesidad secundaria y, por lo tanto, se destine menor presupuesto que en años anteriores.

Gráfico 5: Relación entre porcentaje de desempleados y gasto en muebles por hogar (2007-2014)



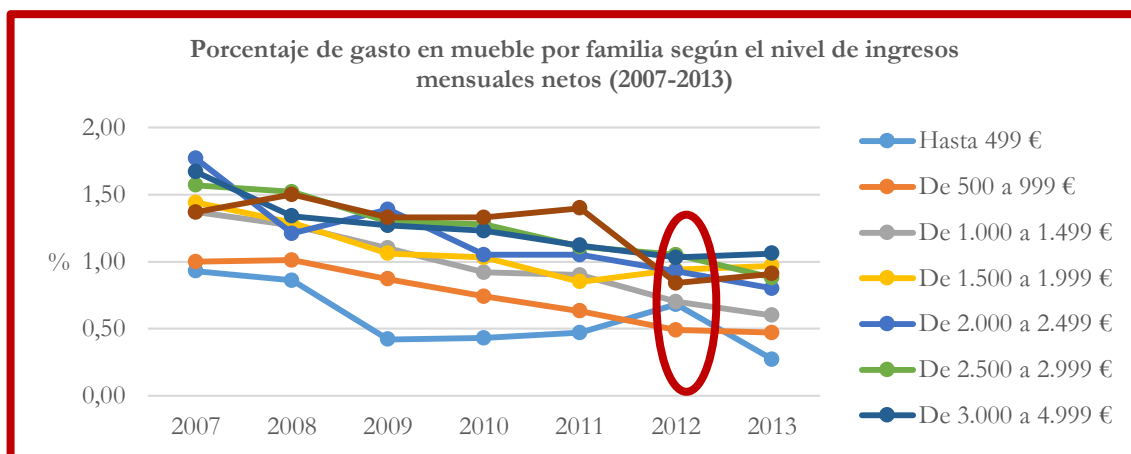
Fuente: Elaboración propia

Como puede observarse en el gráfico anterior, a medida que el número de desempleados aumenta, disminuye el presupuesto de gasto en mueble en los hogares. En el año 2007, como es lógico, la tasa de paro más baja coincide con el mayor porcentaje de gasto en muebles. En los últimos años se puede ver cómo el desempleo disminuye ligeramente, pero no lo suficiente como para verse reflejado en un aumento del presupuesto destinado a mobiliario.

Hoy en día, las expectativas del crecimiento de la economía española son positivas, por lo tanto, se espera que en los próximos años este sector recupere los valores que tenía antes del colapso de la economía mundial. El Observatorio Español del Mercado del Mueble (OM) ratificó que la recuperación económica se debe a las exportaciones y en la reactivación de la demanda interna, por lo que se espera un cambio de tendencia para este sector.

En este sub-entorno existen otras variables que afectan directamente a esta industria, como es el nivel de renta por familia.

Gráfico 6: Porcentaje de gasto en mueble por familia según el nivel de ingresos mensuales netos (2007-2013)



Fuente: INE

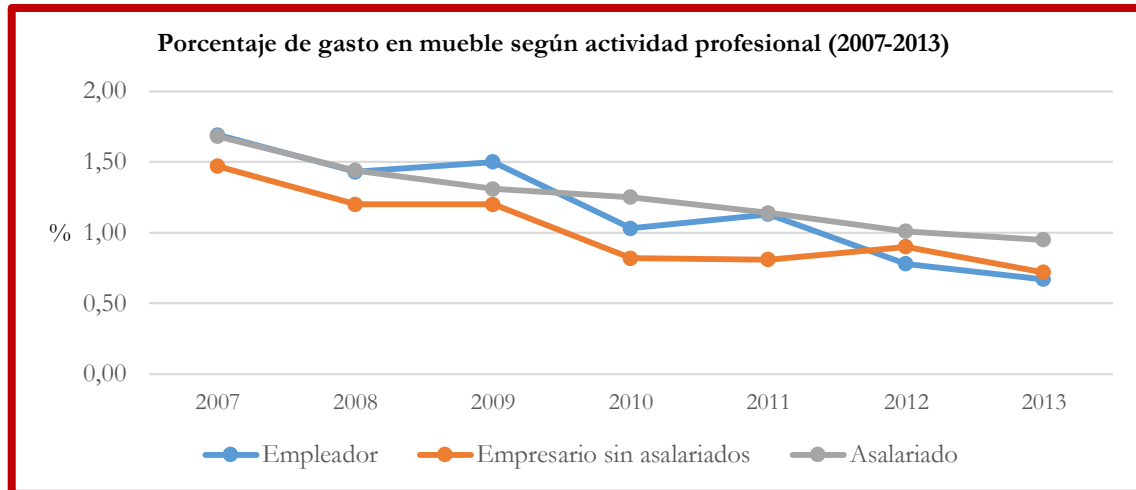
El gráfico anterior muestra la tendencia del consumo de muebles por familia según el nivel de ingresos en los últimos años. Se aprecia que las familias que en 2007 ingresaban entre 2.000 y 2.499 € mensuales, eran las que destinaban más porcentaje de su presupuesto total a la renovación del mobiliario (1,77 %). Sin embargo, a lo largo del período analizado se puede observar cómo se ha reducido hasta menos de la mitad (0,8 %).

Por otro lado, las familias que ingresan menos de 499 € han sido las que menos presupuesto han destinado al consumo durante todo el período excepto en 2012. En ese año, según el estudio del Observatorio Cetelem, se produjo un aumento del consumo en todas las categorías de muebles (despacho, salón, dormitorio, etc.), lo que vendría justificado por el aumento (señalado en el gráfico) del gasto de las familias con ingresos menores a 499€. Esto se debe a que acuden a grandes almacenes para cubrir este tipo de necesidades, como pueden ser Ikea o Merca Mueble, que venden sus productos a un coste menor que otras empresas minoristas.

- **ENTORNO DEMOGRÁFICO**

El entorno demográfico, que incluye variables como la ocupación y edad de los compradores, afecta al sector en el que opera Muebles Cabos como se puede ver en los siguientes gráficos.

Gráfico 7: Porcentaje de gasto en mueble según actividad profesional (2007-2013)



Fuente: Elaboración propia

El gráfico anterior refleja el porcentaje de gasto en muebles según la actividad profesional del sustentador principal de las familias. Para analizar esta variable el INE ha clasificado la actividad profesional en tres grupos:

- ⇒ Empleador: personas que tienen trabajadores por cuenta ajena.
- ⇒ Empresario sin asalariados: trabajador por cuenta propia.
- ⇒ Asalariado: trabajador por cuenta ajena.

Se puede observar cómo tanto los empleadores como los asalariados eran los que consumían más productos de este sector en 2007 destinando cerca del 1,7 % de su presupuesto total. La crisis económica que se empezó a notar ya a finales de ese mismo año, provocó el cierre de multitud de empresas, sobre todo PYMES. Como consecuencia, miles de empleos fueron destruidos y aumentó la tasa de paro drásticamente. Esto ocasionó un cambio en la conducta de los consumidores, que centraban su consumo en productos de primera necesidad prescindiendo así de bienes que cubrían las necesidades sociales, de estima y de autorrealización (según la pirámide de las necesidades de Maslow).

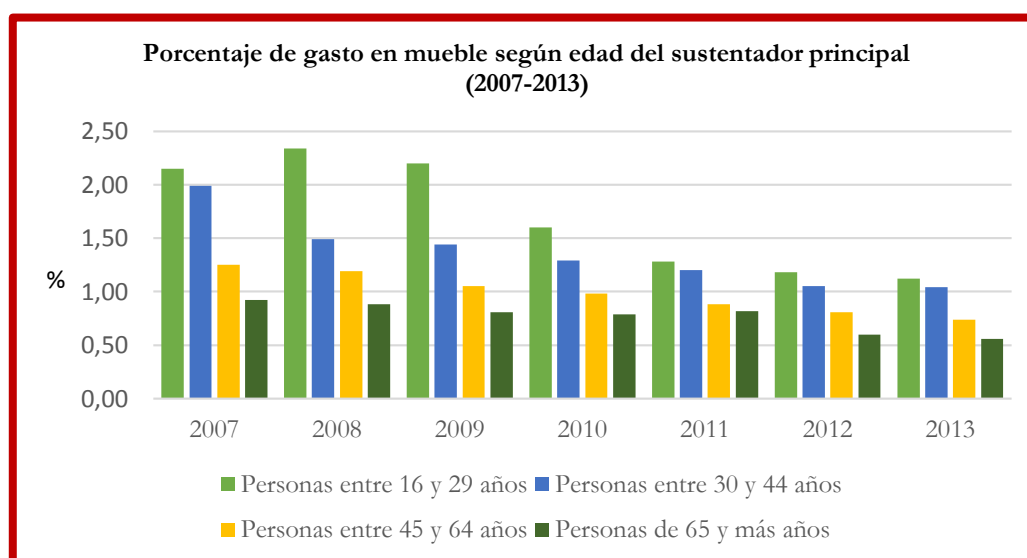
Se puede ver también que el consumo de muebles por parte de los asalariados ha ido disminuyendo progresivamente a lo largo del período. Sin embargo, el grupo “empleadores”

ha sido el que más ha reducido el gasto en este tipo de productos (1,02 %), frente al 0,73 % de los asalariados.

En cuanto al grupo de los “empleadores sin asalariados”, cabe señalar que el consumo de este tipo de productos ha sido inferior al de los otros dos grupos, aunque en 2012 se observa un aumento significativo debido a la mayor demanda de este tipo de bienes por parte de los clientes. Esto coincide con el aumento del gasto de las personas de entre 16 y 29 años, como se muestra en el siguiente gráfico. Además, en los dos últimos años del período analizado, los empleadores sin asalariados han adelantado a los empleadores en cuanto al gasto en muebles se refiere, invirtiendo un total del 0,72 % de su presupuesto total.

Además del análisis de la ocupación, es relevante conocer la tendencia de gasto por edades, ya que, el consumo por parte de las personas jóvenes y los adultos es diferente.

Gráfico 8: Porcentaje de gasto en mueble según edad del sustentador principal (2007-2013)



Fuente: Elaboración propia

Según el gráfico anterior, los sujetos que tienen entre 16 y 29 años de edad, son los que más gastan en muebles, seguido de las personas entre 30 y 44 años. En cuanto a los primeros, se puede ver cómo hay una tendencia decreciente del consumo a lo largo del período, que en los primeros años llegó a superar el 2 % del presupuesto total del sustentador. Esto se debe a que son los más jóvenes son los que tienen que realizar un mayor esfuerzo en cuanto al gasto a la hora de independizarse, dado que amueblar las nuevas viviendas requiere una gran inversión, lo que coincide, además, con la etapa de la vida en la que se empieza a formar una familia y en la que se desea una mayor comodidad y confort en el hogar.

En relación al segundo grupo, puede observarse también una tendencia decreciente, aunque en 2013 ha alcanzado valores similares a los del primer grupo mencionado (1,04%). Estas personas, normalmente, disponen de una vivienda ya amueblada, por lo que el gasto en estos bienes se reduce en comparación con los primeros, como puede apreciarse en el gráfico.

Cabe destacar que la disminución del consumo por parte de las personas entre 16 y 29 años ha sido más acusada que la de las personas entre 30 y 44 años. Esto es un indicador de que la crisis ha dificultado a los más jóvenes la opción de independizarse, lo que se ha traducido en un menor número de compras de viviendas y, por lo tanto, en un menor consumo de muebles.

El gráfico refleja que las personas que tienen más de 45 años son los que menos presupuesto han destinado a los muebles durante el período analizado. Además, se puede apreciar una relación negativa entre la edad y el gasto, es decir, a mayor edad, menos consumo de muebles. Esto es debido a que llegada cierta edad, ya se han cubierto todas las necesidades relacionadas con el mobiliario del hogar, esto es, que solo realizan pequeñas reformas o reparaciones que requieren un menor presupuesto.

Según el informe del Observatorio CETELEM de enero de 2015, hay una intención de compra de muebles del 12,4% lo que supone un aumento de 3,2 puntos porcentuales respecto al año anterior. Como ya se ha mencionado, el sector del mueble presenta una tendencia al alza para los próximos años la cual está estrechamente relacionada con la recuperación económica de la demanda interna.

- **ENTORNO POLÍTICO-LEGAL**

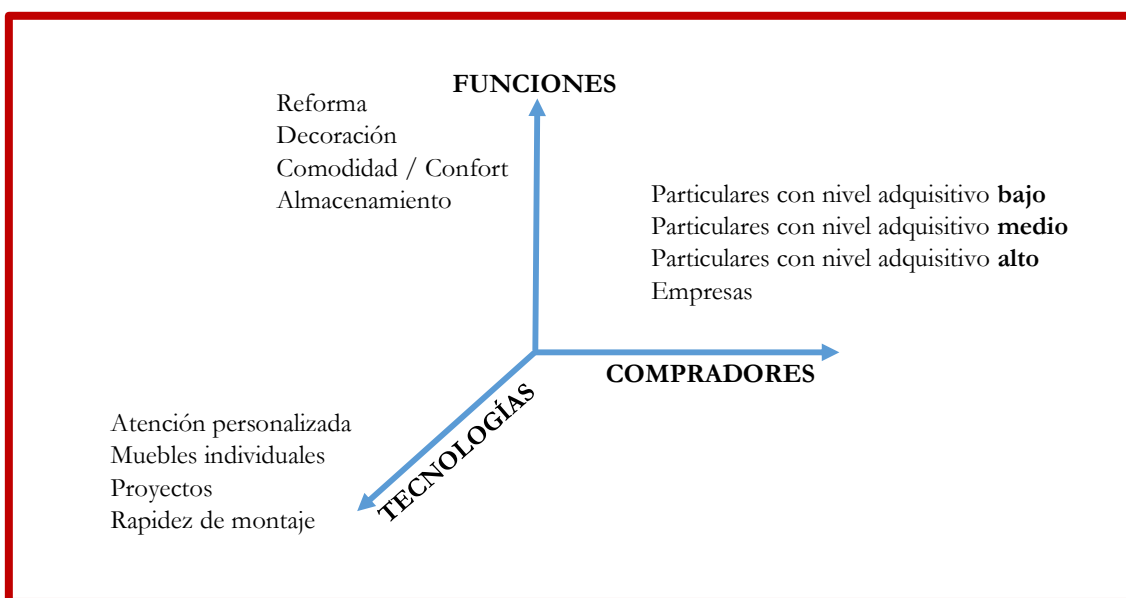
Cabe destacar que en el año 2009 el Gobierno Vasco llevó a cabo un Plan Renove Mobiliario que tenía como objetivo realzar el comercio minorista del mueble ya que era un sector mucho más afectado por la crisis que otros. La subvención, que fue solicitada por más de 40.000 hogares, abarcaba la compra de muebles, iluminación y colchones en las pequeñas empresas de toda la comunidad y estaba destinada a compras superiores a 300€, subvencionables hasta un 25% de la base imponible. Gracias a ello, la empresa logró mantener su nivel de beneficios en ese año.

2.2.2. Análisis del mercado

- **Mercado de referencia y mercado relevante**

Para el análisis del mercado de referencia y mercado relevante, se va a utilizar un plano tridimensional en el que se reflejan las funciones que satisface el mercado del mueble, los compradores y todas las tecnologías que se utilizan para satisfacer las necesidades de los mismos.

Figura 4: Mercado de referencia y mercado relevante



Fuente: Elaboración propia

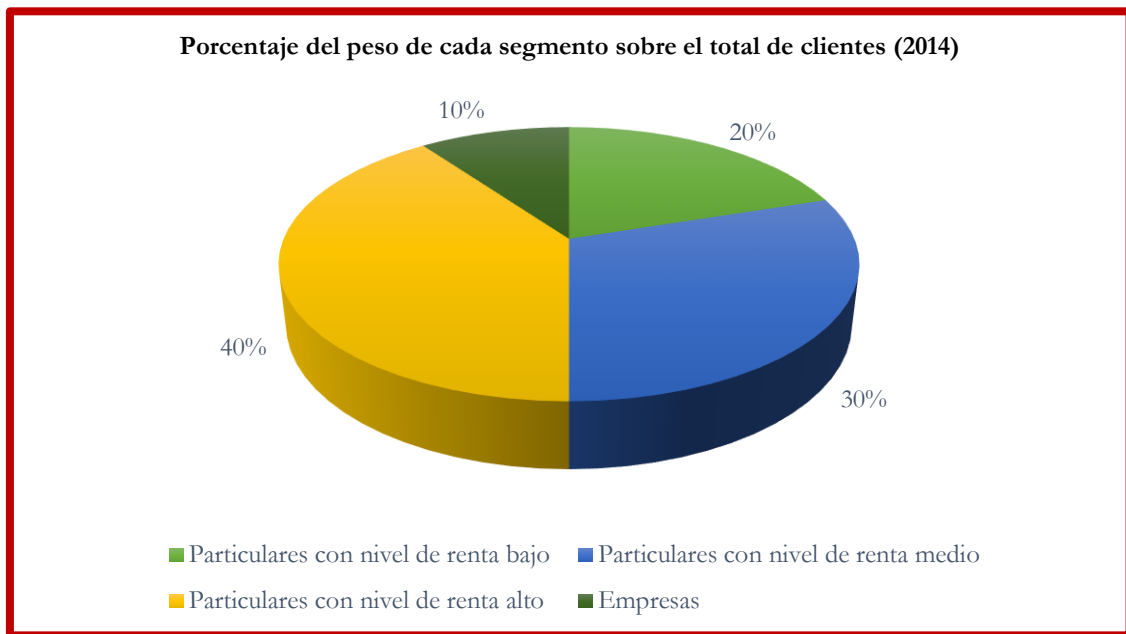
Los compradores son particulares que tienen más de 20 años de edad y se han clasificado en función de su nivel de renta (bajo, medio o alto), además de las empresas que constituyen también una parte relevante de los clientes de la industria del mueble. Las funciones básicas que desean satisfacer dichos compradores, es decir, reforma, decoración, comodidad/confort y almacenamiento, pueden ser atendidas mediante las diferentes tecnologías plasmadas en la figura anterior, y que representa el **mercado de referencia**.

En cuanto al **mercado relevante** de Muebles Cabos, lo forman los particulares que presentan un nivel adquisitivo medio y alto, así como las empresas. Los clientes particulares pueden representar a las familias o parejas que buscan cubrir una necesidad concreta, como por ejemplo la reforma de un salón, y que acuden a la empresa para que les satisfaga esa necesidad mediante un proyecto personalizado. Estamos hablando, pues, del **producto-mercado** de la empresa, esto es, un segmento de compradores que quieren satisfacer una necesidad concreta que podría ser cubierta con una tecnología determinada.

- **Segmentación**

La segmentación del mercado de Muebles Cabos se va a realizar en función del nivel de renta de los consumidores, puesto que la empresa ofrece productos de calidad que pueden ser demandados por los diferentes tipos de segmentos que se van a analizar a continuación. En el siguiente gráfico se muestra el porcentaje que supone cada uno de los segmentos sobre el total de clientes de la empresa.

Gráfico 9: Porcentaje del peso de cada segmento sobre el total de clientes (2014)



Fuente: Elaboración propia

Particulares con nivel de renta bajo: este segmento de consumidores está constituido por las personas menores de 30 años que son, por lo general, las que menor presupuesto destinan a la compra de muebles. Estos clientes suelen adquirir muebles individuales y suponen una parte mínima de las ventas totales de la empresa.

Particulares con nivel de renta medio: este grupo de clientes está formado por las personas mayores de 30 años que poseen un nivel adquisitivo medio. Las necesidades que desean satisfacer este segmento de consumidores suelen ser cubiertas por medio de los muebles individuales, sin tener que entrar en una reforma integral. Aunque los beneficios que obtiene la empresa con estos clientes sean menores que los que obtiene con los otros dos grandes segmentos, el trato que les proporciona es el mismo, ya que un cliente bien cuidado probablemente repita en futuras compras.

Particulares con nivel de renta alto: este segmento de clientes se compone de las personas mayores de 30 años que tiene un nivel adquisitivo alto. Este tipo de consumidores suelen

ser los que contratan las reformas integrales, es decir, los que desean cambiar una gran parte del mobiliario de su vivienda. Este segmento es el que más beneficios le reporta a Muebles Cabos, ya que, son los proyectos los que mayor porcentaje de pedidos representan del total, y en los que el desembolso económico es más significativo.

Empresas: este grupo lo forman las compañías que contratan los servicios de este fabricante de muebles. Estos clientes solicitan la decoración o reforma de sus oficinas, y aunque sus proyectos representen tan solo el 5% del total de los pedidos (véase *gráfico 3*), producen unos beneficios similares al segmento de los “particulares con nivel de renta alto”.

- **Análisis del comportamiento del consumidor**

En cuanto al análisis del comportamiento del consumidor, se van a destacar aquellos que desean satisfacer sus necesidades mediante un proyecto, incluyendo las reformas integrales y el amueblamiento a partir de dos o más muebles.

Cuando una persona siente la necesidad de reformar una habitación, ya sea porque se ha quedado obsoleta o porque sea una nueva vivienda, debe realizar una búsqueda de información tanto interna como externa para encontrar las mejores alternativas que satisfagan sus deseos y necesidades. La búsqueda interna hace referencia a la recuperación de la información de la memoria de los consumidores que, si han realizado compras anteriores, será más fácil de recordar gracias a la experiencia pasada. En este caso, si se han contratado proyectos anteriores con esta empresa y el resultado ha sido satisfactorio, cabe la posibilidad de que en una futura reforma la marca Cabos se encuentre entre las primeras alternativas que barajee el interesado. La búsqueda externa puede realizarse tanto online como offline, por lo que facilitar información clara y precisa y estar presente en las fuentes que más se utilizan son estrategias que realizan las empresas para lograr un buen posicionamiento de su marca.

Una vez que se ha recopilado la información necesaria, el consumidor debe evaluar los diferentes establecimientos de muebles que le ofrecen la posibilidad de realizar la reforma que desea. Al tratarse de muebles, el consumidor se implica mucho en la compra de este tipo de bienes y su fin último es elegir entre las alternativas que se encuentran en el conjunto de consideración, la que más utilidades le reporte, en otras palabras, la óptima. Independientemente de los diferentes criterios e intereses que tienen consumidores, las alternativas por las que habitualmente optan son aquellas que presentan la mejor relación calidad-precio.

El encargo del proyecto suele hacerse en la tienda física de la empresa con la que se contratan los servicios, ya que una relación directa con los diseñadores es vital para transmitirles la idea de proyecto que desean. De este modo, el cliente debe tener decidido el establecimiento antes de realizar el encargo del proyecto.

La supervisión de los diseñadores en todas las fases de la reforma es indispensable para crear una buena relación con el consumidor, lo que beneficiará a ambas partes al proporcionarse un feed-back continuo. Si la reforma cumple las expectativas y el desempeño requeridos, los clientes quedarán satisfechos y será más probable que compren más productos a la empresa.

2.2.3. Análisis de la competencia

Tras realizar una búsqueda en diferentes bases de datos, se ha decidido analizar la competencia de Muebles Cabos a nivel del País Vasco y Navarra, ya que un alto porcentaje del volumen de ventas de la empresa se concentra en estas comunidades. La siguiente tabla muestra las características de cada uno en base a los datos del año 2014.

Figura 5: Comparación de Muebles Cabos con los principales competidores del País Vasco (2014)

2014	MUEBLES CABOS	IKEA NORTE S.L.	HOME INTERIORES	SAGASETA S.L.
UBICACIÓN	Vitoria-Gasteiz	Barakaldo	Bilbao	Pamplona
OBJETIVO DE LA EMPRESA	Proporciona un servicio personalizado e individualizado de diseño de interiores mediante una buena coordinación de los gremios, y atendiendo a todos los aspectos desde la iluminación hasta el alfombrado	Oferta de mueble a bajo coste	Buscar soluciones para la decoración e interiorismo del hogar	Proporciona un servicio integral de diseño de interiores, teniendo en cuenta tanto la iluminación como el textil utilizado
ANTIGÜEDAD EN EL MERCADO	1958	2004	1974	1986
POSICIONAMIENTO DE SU OFERTA	Muebles de diseño modernos de calidad	Muebles fáciles de montar y baratos	Fundamentos básicos de la empresa: distribución, color, iluminación y espacios	Mobiliario exclusivo de marcas internacionales
PRODUCTOS DE LA EMPRESA	Segmentación en función del pedido: - Proyectos - Muebles individuales	Cualquier producto y complemento del hogar	Segmentación en función del pedido: - Proyectos - Muebles individuales	Segmentación en función del pedido: - Proyectos - Muebles individuales
NÚMERO DE EMPLEADOS	18	444	15	11
PRECIOS	En función de la mano de obra y materia prima utilizada	Low Cost	En función de la mano de obra y materia prima utilizada	En función de la mano de obra y materia prima utilizada
DISTRIBUCIÓN COMERCIAL	Montadores y distribución propios	Autoservicio y auto montaje (Posibilidad de contratar transporte y montaje)	Montadores y distribución propios	Montadores y distribución propios
VOLUMEN DE VENTAS	1.361.694 €	92.147.000 €	1.193.000 €	2.315.000 €
ACTIVIDADES PUBLICITARIAS Y PROMOCIONES	- Página Web - Radio - Banners - "Mailing" - Ferias	- Radio - Banners - Televisión - Revistas - Página Web	- Página Web - Ferias - Concursos	- Página Web - Ferias - Exposiciones

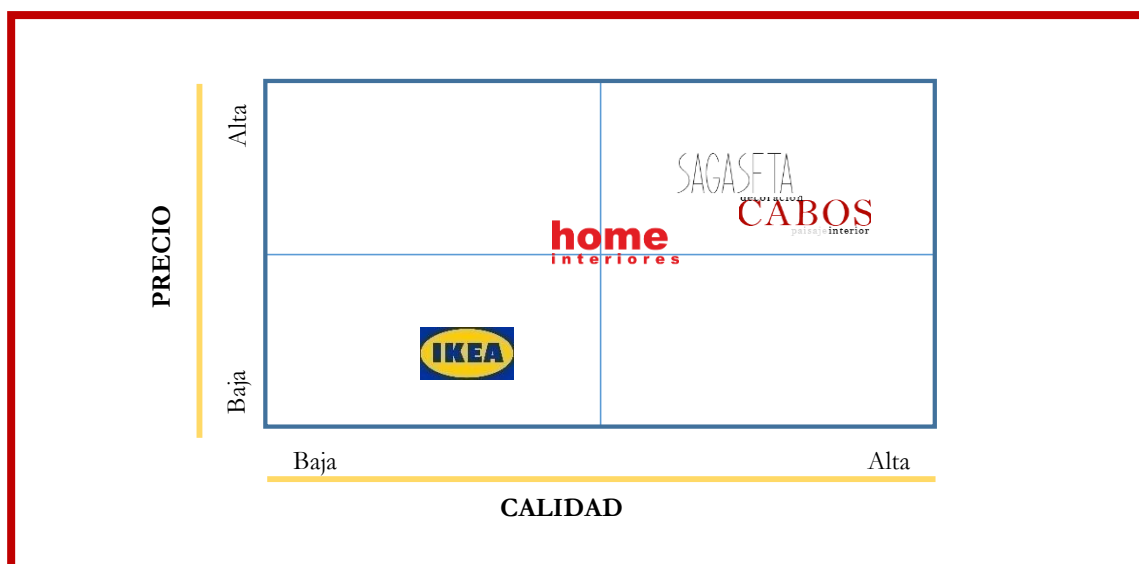
Fuente: Elaboración propia

A la vista de las características que se pueden observar en la tabla, Home Interiores y Sagaseta S.L., ubicadas en Bilbao y Pamplona respectivamente, proporcionan un servicio muy similar al de Muebles Cabos. Cabe señalar que estos dos competidores principales trabajan bajo pedido con una serie de fabricantes de marcas internacionales, mientras que la empresa analizada diseña y elabora sus propios muebles en su taller de Ali Gobeo (véase *figura 1*).

Por otro lado, Ikea Norte S.L se presenta como la primera distribuidora de mobiliario de bajo coste, lo que ha representado una amenaza para esta empresa familiar durante la crisis económica. La gran diferencia entre la multinacional y Muebles Cabos está en el diseño y la fabricación de los muebles, ya que Ikea ofrece diseños estándares y fáciles de montar que produce masivamente, mientras que esta empresa familiar elabora diseños personalizados, fabrica bajo pedido y ofrece servicios de montaje para cada proyecto.

La siguiente figura muestra cómo se sitúa la empresa Muebles Cabos en la mente de los consumidores respecto a los competidores analizados anteriormente.

Figura 6: Gráfico de Posicionamiento



Fuente: Elaboración propia

Se puede apreciar que la empresa objeto de estudio es la que ofrece mayor calidad en sus productos respecto a las demás, entendiendo por esta la durabilidad y la resistencia de las maderas utilizadas para la fabricación de los muebles, que puede estar motivada por sus diseños exclusivos y personalizados que elabora en su propio taller. Sin embargo, Sagaseta S.L. se sitúa por encima de todas en cuanto al precio se refiere, ya que la importación de muebles exclusivos de fabricantes internacionales provoca un aumento en el coste de dichos productos.

Según el gráfico, la oferta de Home Interiores es de una calidad inferior a la de Muebles Cabos y Sagaseta, aunque al tener precios más bajos puede dirigirse a un público más amplio. En cuanto a Ikea, es la única empresa analizada que cubre el segmento de consumidores que se conforman con muebles baratos y de una calidad mucho menor que las tiendas minoristas, por lo que muchos consumidores la han contemplado como principal alternativa en tiempos de crisis.

2.2.4. Análisis DAFO

En la siguiente figura se muestran los factores internos (Debilidades y Fortalezas) y externos (Amenazas y Oportunidades) que originan ventajas y desventajas competitivas para Muebles Cabos.

Figura 7: DAFO

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> Ausencia de un departamento de marketing definido Segmento de consumidores con nivel adquisitivo medio-alto Escaso desarrollo de las TIC 	<ul style="list-style-type: none"> Crisis inmobiliaria Modelos “low cost” en tiempos de crisis Estacionalidad de los gustos de los consumidores Competidores que se dirigen al mismo segmento de clientes
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> Exclusividad de diseños Fabricación propia Calidad de las maderas Implicación de los diseñadores Coordinación de gremios Rapidez de montaje 	<ul style="list-style-type: none"> Contratación de proyectos por parte de grandes empresas (Kutxabank) Está localizada en la provincia con menos tasa de paro de toda España (10,97%) Dirigirse al segmento de consumidores con nivel adquisitivo bajo Exportación de productos

Fuente: Elaboración propia

• DEBILIDADES

Las Debilidades están relacionadas con el tamaño de la empresa, ya que al tratarse de una pequeña empresa familiar carece de un departamento de marketing definido, así como un escaso desarrollo de las Tecnologías de la Información y Comunicación, como puede

observarse tanto en la manera de gestionar los pedidos en el taller como en la gestión de compra con los proveedores de materiales.

- **FORTALEZAS**

Las Fortalezas se centran en aspectos relacionados con la calidad del producto y el servicio proporcionado. El primer aspecto hace referencia a la fabricación por parte de la propia empresa y a la calidad de las maderas utilizadas, mientras que la exclusividad de los diseños, la implicación de los diseñadores, la coordinación con los gremios y la rapidez de montaje por parte de los montadores se corresponden con la calidad del servicio.

- **AMENAZAS**

Atendiendo a los factores del mercado que afectan de forma negativa al negocio de la familia Cabos, el más significativo es la crisis inmobiliaria que, como ya se ha mencionado, ha provocado que muchos consumidores hayan optado por acudir a grandes almacenes (Ikea) para cubrir sus necesidades de una forma más económica. Además, los gustos de la población van cambiando por lo que la empresa debe adaptar su oferta a la demanda de cada etapa así como tener un elemento diferenciador respecto a su competencia que motive a los potenciales clientes a contratar los servicios con Muebles Cabos.

- **OPORTUNIDADES**

Entre las Oportunidades que ofrece el entorno se encuentra la contratación de proyectos por grandes organizaciones como Kutxabank, que otorgan renombre a la empresa analizada. Por otro lado, estar localizada en Álava, que es la provincia con menos tasa de paro de España, le ha permitido mantener un nivel de ventas más estable que el que se haya podido dar en el sector en otras localidades. A la vista de los resultados obtenidos en el análisis del macroentorno, son los jóvenes los que más presupuesto destinan a este tipo de bienes y, por lo general, coincide con la etapa de la vida en la que se comienza a tener hijos y a priorizar gastos. Es por ello que a la empresa puede resultarle beneficioso enfocar sus servicios a este posible público objetivo. Además, exportar sus productos a mercados internacionales podría resultar una tarea costosa a la vez que exitosa para lo cual Muebles Cabos podría aprovechar las ferias internacionales a las que asiste para darse a conocer.

3. FIJACIÓN DE OBJETIVOS

Para la fijación de los objetivos se han tenido en cuenta los factores internos y externos que afectan al desarrollo de la actividad de la empresa.

De esta manera, el plan de marketing para Muebles Cabos que se llevará a cabo en 2016, presenta tres objetivos distintos pero relacionados entre sí, ya que conseguir los objetivos no económicos ayudará a alcanzar el objetivo económico. Es decir, aumentando las ventas del segmento de las personas menores de 30 años, que está estrechamente relacionado con el aumento de la notoriedad de marca, se puede lograr de forma consecutiva el aumento de los ingresos por ventas.

Figura 8: Objetivo económico y objetivos no económicos

OBJETIVO ECONÓMICO	OBJETIVOS NO ECONÓMICO
Aumentar los ingresos por ventas un 15 % para 2016	<ol style="list-style-type: none">1. Incrementar de un 20 a un 25% el número de clientes menores de 30 años para 20162. Aumentar la notoriedad de marca tanto a nivel local (0,3%) como nacional (5 %)

Fuente: Elaboración propia

El **objetivo económico** persigue el aumento de los ingresos por ventas de la empresa en un 15% para 2016 respecto al 2014. En este año, la cantidad de ingresos fue de 1.361.694 €, por lo que para 2016 se esperan conseguir 1.565.948 €, consiguiendo así un aumento de 204.254 € en dos años. Se prevé que el incremento de los ingresos por ventas del año 2014 al 2015 sea del 5,25%, suponiendo un total de 1.433.183 € para el año 2015.

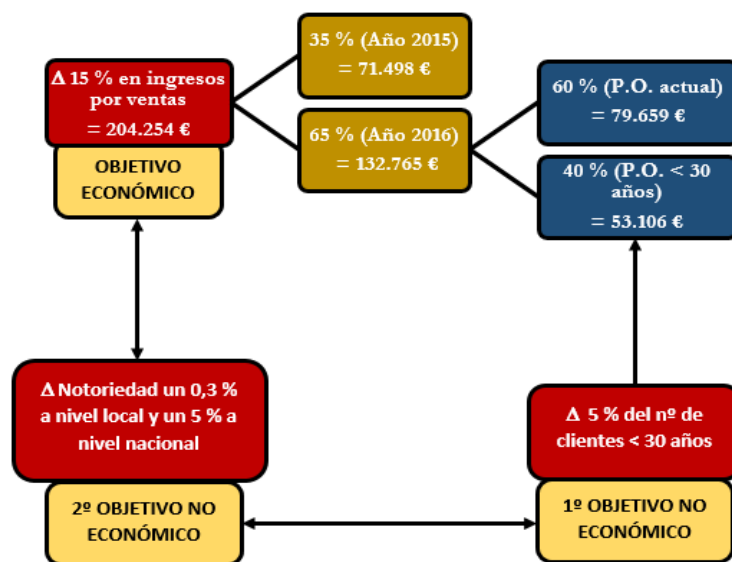
En cuanto al **primer objetivo no económico**, cabe señalar que está directamente relacionado con una de las oportunidades que ofrece el mercado, tal y como se ha visto en el DAFO (véase *figura 7*), así como con el segundo objetivo no económico y con el objetivo económico. Se trata de fomentar la compra de sus productos entre las personas menores de 30 años, que, generalmente, suelen ser los que disponen de menor poder adquisitivo, es decir, conseguir que la oferta de esta empresa se adapte a este nicho que actualmente no forma parte del mercado relevante de la empresa.

Para fijar este objetivo se ha tomado como referencia el año 2014, como en el caso del objetivo económico, aunque se espera que el incremento del número de clientes sea durante el 2016. Además, se ha decidido fijar el objetivo en relación al número de clientes de menos de 30 años ya que es un segmento de consumidores desatendido por la empresa.

Con el **segundo objetivo no económico** se pretende incrementar el conocimiento de la marca en todo el territorio nacional. Hay que destacar que está relacionado con los otros dos objetivos puesto que a mayor conocimiento de la marca, se espera que aumenten tanto los ingresos por ventas como en número de clientes.

La siguiente figura representa gráficamente los objetivos que se han fijado para esta empresa.

Figura 9: Descripción gráfica objetivos económico y no económicos



Fuente: Elaboración propia

El aumento que se espera conseguir es de 204.254 € para finales de 2016, sin embargo, se ha estimado que un 65% de dicho aumento se de en el ese mismo año como consecuencia del plan de marketing, es decir, que en el aumento asociado al 2016 sea de 132.765 €.

Un 40 % del aumento se corresponderá con las ventas

al segmento de población más joven, mientras que, se estima, que el 60 % de los ingresos restantes provengan de la actividad comercial ordinaria que lleva la empresa.

Es por ello que, el incremento del 5 % del número de clientes menores de 30 fijado en el objetivo no económico, irá acorde con los ingresos por ventas derivados de los muebles fabricados con la madera de pino.

Además, el aumento de la notoriedad de marca fomentará la consecución de los otros dos objetivos, ya que cuantas más personas la conozcan más clientes e ingresos podrá obtener la empresa.

4. SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS

Las estrategias definidas a continuación servirán para asentar las bases de los planes de acción que se analizarán en el siguiente apartado.

4.1. Estrategia de cartera

La estrategia de cartera se va a realizar en base a la matriz de expansión del producto/mercado de Ansoff. En ella se muestran cuatro estrategias de crecimiento diferentes que podrían ser implantadas por Muebles Cabos, aunque solo se llevará a cabo la penetración de mercado para lograr los objetivos marcados.

Figura 10: Estrategias de cartera (Matriz Ansoff)

		PRODUCTOS	
		Actuales	Nuevos
MERCADOS	Actuales	Penetración de mercado	Desarrollo de producto
	Nuevos	Desarrollo de mercado	Diversificación

Fuente: Elaboración propia

La penetración de mercado supone una estrategia de crecimiento como consecuencia de un aumento de las ventas de mobiliario tanto para viviendas como para oficinas en el mercado actual en el que opera Muebles Cabos. Esto puede estar motivado por un aumento de la notoriedad de la marca.

Además, mediante la incorporación de maderas más económicas que las de haya, cerezo y nogal utilizadas para la fabricación de su oferta actual, se pretende impulsar el consumo por parte de las personas con menor poder adquisitivo que suelen tener menos de 30 años de edad.

4.2. Estrategia de segmentación

De acuerdo al primer objetivo no económico se realizará una **estrategia diferenciada** de producto y precio para el segmento de consumidores menores de 30 años, mientras que para el público objetivo actual empresa seguirá con las estrategias seguidas hasta ahora.

Estos clientes son, normalmente, los que menores niveles de renta presentan, aspecto que habrá que tener en cuenta a la hora de diseñar tanto las acciones de marketing como los planes de acción.

Para alcanzar tanto el objetivo económico como el aumento de la notoriedad de marca, se llevará a cabo una estrategia de publicidad dirigida a todos los segmentos del mercado, lo que incluye también a los menores de 30 años.

De esta manera, se realizará una **estrategia indiferenciada** dirigida tanto a las personas más jóvenes como para los actuales clientes potenciales, con el fin de fomentar el incremento de las ventas de la empresa y reforzar el posicionamiento de la marca en la mente de los consumidores.

4.3. Estrategia de posicionamiento

La estrategia de posicionamiento para los próximos dos años seguirá estando enfocada al servicio de proyectos totalmente personalizados por el que se caracteriza la empresa. Además, la calidad de los materiales que utilizan para la fabricación del mobiliario favorece el reconocimiento de la marca y, por lo tanto, ayuda a reafirmar el posicionamiento. Por ello, los diseños que se realicen tendrán el aire moderno y contemporáneo de la actual línea de la empresa y continuarán ofreciendo el servicio de coordinación de gremios y parking gratuito para los clientes que deseen visitar la tienda.

4.4. Estrategias funcionales

Para alcanzar los objetivos previstos Muebles Cabos elaborará una estrategia de producto, una de precio y otra de comunicación que van a ser analizadas a continuación.

- **PRODUCTO**

La estrategia de producto supone un cambio en los materiales utilizados por esta empresa para la fabricación de los muebles. En este sentido, se pretende ampliar el catálogo de las

maderas disponibles añadiendo la madera de pino, provocando así un cambio en los atributos del producto a nivel individual.

Esta estrategia está dirigida al segmento de clientes menores de 30 años, ya que incluyendo la nueva materia prima se pueden ofrecer muebles más asequibles manteniendo los diseños actuales. Con esto se pretende que el aumento de clientes de este segmento ayude a lograr el incremento de los ingresos por ventas de la empresa.

- **PRECIO**

Esta estrategia está estrechamente relacionada con la estrategia de producto, puesto que, la incorporación de la madera de pino pretende fomentar el consumo de muebles por parte de las personas menores de 30 años con nivel adquisitivo bajo. De esta manera, los proyectos seguirán manteniendo el carácter exclusivo por el que destaca esta empresa, ya que se podrán fabricar el mismo estilo de muebles pero con un tipo de madera más económica.

Pese a estar dirigido a este público objetivo, al mantener los proyectos personalizados por los que se caracteriza Muebles Cabos su posicionamiento no se verá afectado.

- **COMUNICACIÓN**

Como ya se ha mencionado anteriormente, la comunicación está cuidadosamente seleccionada y ha ido adaptándose en función de las tendencias de los consumidores. La comunicación que realiza actualmente consta de cuñas de radio, página web, banners, “mailing” y ferias. Lo que se propone en esta estrategia es seguir con todas ellas añadiendo una cuña publicitaria en las emisoras de radio más escuchadas y un anuncio en un periódico digital, con el fin de fomentar el conocimiento de la marca Cabos. Además, se creará una página en una de las actuales redes sociales más relevantes, como es Facebook, y se llevarán a cabo acciones de publicidad exterior que consistirán en la colocación de carteles y vallas publicitarias.

5. DEFINICIÓN PLANES DE ACCIÓN

Los planes de acción derivados de las estrategias anteriores tienen como objetivo, por un lado, el incremento de los ingresos por ventas, que se corresponde con el objetivo económico, y, por otro, el incremento de los clientes menores de 30 años, acorde con el primer objetivo no económico. Además, el objetivo no económico del incremento de la notoriedad de la marca ayudará a conseguir los otros dos objetivos. Por lo tanto, hay que señalar este objetivo está directamente relacionado con los otros.

5.1. Planificación de las acciones comerciales

Las acciones comerciales definidas para esta empresa familiar se centrarán en llevar a cabo una estrategia a nivel de **producto y precio**, que requerirá contactar con un nuevo proveedor, así como un **programa de publicidad** en radio, prensa digital, redes sociales y publicidad exterior.

En cuanto a la primera, se llevará a cabo para lograr el objetivo no económico del incremento del segmento de consumidores más joven, mientras que la segunda perseguirá el aumento de la notoriedad o conocimiento de la marca Cabos, que ayudará, a su vez, a lograr los otros dos objetivos. Esto es debido a que los medios de comunicación elegidos para el programa de publicidad estarán dirigidos tanto al público objetivo actual como a los clientes más jóvenes.

5.1.1. *Producto y precio*

El **objetivo** de este plan de acción es aumentar el número de clientes menores de 30 años que buscan satisfacer las necesidades de mobiliario de una manera más económica, lo que provocará un aumento de los ingresos por ventas.

Es por ello que la **acción táctica** de Muebles Cabos estará orientada a crear una relación con un nuevo proveedor de madera de pino, cuya fábrica está ubicada en Bergara (Guipúzcoa). Se trata de “Maderas Ipiñarri, S.L.”, una empresa familiar que lleva desarrollando su actividad desde 1956, pero fue a partir de los años 80 cuando se especializó en la producción de madera de pino destinado al sector del mueble. Actualmente, el 75 % de su mercado lo constituye este sector, mientras que el 25 % restante está dirigido al sector de la construcción.

La madera de pino es un recurso abundante por lo que su coste es bastante inferior comparado con las maderas de haya, cerezo, y nogal que utiliza actualmente la empresa. Se trata de un material que se caracteriza por ofrecer buenos niveles de resistencia, y, además,

es fácil de transformar por lo que no será necesario la adquisición de ninguna maquinaria específica para su procesamiento.

La siguiente tabla muestra las franjas de precios para los distintos productos en los que va a incluir este material.

Figura 11: *Franjas de precios estimados de los productos fabricados con madera de pino*

Salón y Comedor	Sofás Mesas auxiliares Armarios y cómodas Sillas Mesas de comedor	Entre 1.200 y 3.600 € Entre 300 y 720 € Entre 900 y 2.400 € Entre 60 y 240 € Entre 540 y 1.080 €
Dormitorios	Matrimonio/Juvenil	Entre 2.100 y 4.800 €
Despachos	Escritorios Sillas de escritorio Estanterías	Entre 300 y 780 € Entre 90 y 420 € Entre 180 y 900 €

Fuente: Elaboración propia

Se ha estimado que el precio de la madera de pino es un 40 % más barata que la media de los precios de las maderas de haya, cerezo y nogal. Es por ello que la inclusión de la madera de pino para la fabricación de los muebles abaratará el presupuesto de los proyectos en los que se utilice, haciéndolos más asequibles para el segmento de consumidores menores de 30 años, cuyo poder adquisitivo suele ser menor.

El **responsable** de esta acción será el presidente de la empresa, que se encargará de realizar los pedidos al proveedor ya que es él quien mantiene el contacto con los proveedores actuales, aunque se verá apoyado por el vicepresidente en los primeros contactos que mantengan ambas empresas. El objetivo es crear una relación a largo plazo en la que ambas partes aseguren sus intereses, es decir, que Muebles Cabos cuente con Maderas Ipiñarri para todos los proyectos que requieran este tipo de madera y, a su vez, Maderas Ipiñarri vea a Muebles Cabos como un cliente de gran importancia.

Para lograr el objetivo será necesario que para finales del 2015 las dos empresas hayan establecido un contrato de un año de duración, esto es, durante el 2016. Entre las cláusulas establecidas se destacará la duración mínima del contrato así como los requisitos de calidad y compromiso de la empresa proveedora.

El **calendario de ejecución** de esta acción se irá realizando a medida que se vayan contratando proyectos que incluyan esta madera, no pudiendo estimar fechas concretas. Además, se llevará un registro de los clientes con el fin de determinar el número de personas menores de 30 años que van a contratar los servicios de la empresa.

En la siguiente tabla se muestran los ingresos medios que se esperan obtener de cada categoría de productos realizados con madera de pino.

Figura 12: Ingresos estimados en función de la venta de muebles fabricados con madera de pino

	INGRESO MEDIO
Sofás	7.351 €
Mesas auxiliares	2.794 €
Armarios y cómodas	9.821 €
Sillas	4.693 €
Mesas de comedor	6.940 €
Matrimonio/Juvenil	10.586 €
Escritorios	5.763 €
Sillas de escritorio	1.758 €
Estanterías	3.399 €
TOTAL	53.106 €

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar, se espera obtener unos ingresos por ventas de 53.106 €, que provendrán de los ingresos de todos los consumidores menores de 30 años. Esta cifra indica que el número de clientes de este segmento de población ha aumentado, dado que un solo cliente no comprará varios productos de la misma categoría, debido a la baja frecuencia de compra de los mismos.

5.1.2. Programa de publicidad

Los principales **objetivos** de este plan de acción serán:

- Fomentar el conocimiento de la marca tanto en el ámbito local como nacional
- Mantener un recuerdo de marca positivo
- Aumentar el número de clientes con menor nivel adquisitivo

A continuación se presentan las **acciones tácticas** que serán realizadas por Muebles Cabos en los distintos medios de comunicación para lograr los objetivos.

- **Radio**

Las cuñas de radio cubren actualmente el mercado alavés del mueble, por lo tanto, se pretende la nueva inclusión de un anuncio publicitario en las tres emisoras nacionales más escuchadas. De esta manera, la oferta de esta empresa familiar se hará más conocida en toda la península lo que puede traducirse en una mayor demanda del servicio.

La determinación de las emisoras se ha realizado en función de los niveles de audiencia que tiene cada una. Atendiendo a esto, se han seleccionado las emisoras que mayores niveles de audiencia presentan en función de la temática del canal, que son:

- ⇒ **ONDA CERO**, con 2.610.000 oyentes
- ⇒ **COPE**, con 1.758.000 oyentes
- ⇒ **Los 40 Principales**, con 2.940.000 oyentes

Según el Estudio General de Medios (EGM) del primer trimestre de 2015 publicado en abril, afirma que el número de personas que escuchaban ONDA CERO ha disminuido respecto al año anterior, lo cual se traduce en una pérdida de 22.000 oyentes. Sin embargo, la audiencia de la COPE ha incrementado en 12.000 oyentes, por lo que se ha decidido que la empresa se publicite en esta cadena debido a su creciente importancia. En cuanto a los 40 Principales, se trata de la emisora con temática musical más escuchada a nivel nacional, sobre todo por las personas jóvenes, por lo que la inclusión de la cuña en este canal tendrá como fin atraer a posibles clientes de ese segmento.

El **responsable** de contactar con las emisoras elegidas será el vicepresidente de Muebles Cabos, aunque la determinación del mensaje se realizará por los tres propietarios, ya que son ellos los que mejor conocen qué valores quieren hacer llegar a la audiencia.

Para la realización del anuncio que sonará en las radios nacionales, se contratarán los servicios del estudio de grabación SonoArte. El mensaje que va a transmitir Muebles Cabos se centrará en comunicar el uso del nuevo material (madera de pino) en la fabricación de sus diseños, haciendo referencia al ahorro respecto a los otros materiales pero manteniendo el estilo moderno y contemporáneo de su gama de productos.

La empresa SonoArte deberá tener en cuenta la melodía que utilice a la hora de montar el anuncio, ya que el objetivo es llamar la atención de los más jóvenes.

Esta cuña publicitaria se emitirá durante todo el año, y una vez al mes a través de las tres diferentes emisoras radiofónicas, de manera que se cubran casi todas las semanas del 2016. Esto es, el anuncio en ONDA CERO se emitirá el tercer martes de cada mes, en la COPE todos los jueves y domingos de la primera y cuarta semana respectivamente y en los 40 Principales el segundo sábado de cada mes.

Los costes por emisión de cada inserción de 20'' vienen detallados en la siguiente tabla.

Figura 13: Coste de las cuñas publicitarias

	DÍA	FRANJA	COSTE	Nº INSERCIONES	TOTAL
ONDA CERO	Martes	06:00-07:00	1.750 €	12	21.000 €
COPE	Jueves	14:00-15:00	90 €	12	1.080 €
	Domingo	14:00-14:30	1.300 €	12	15.600 €
Los 40 principales	Sábado	07:00-10:00	1.255 €	12	15.060 €
TOTAL					53.280 €

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar la COPE presenta dos franjas distintas los jueves y los lunes que se corresponden con la emisión en la radio online y en la tradicional respectivamente. Las franjas horarias se han seleccionado en base a los límites económicos de la empresa dado que no se puede permitir publicitarse en las franjas horarias más caras, que superan los 8.000 € en algunos casos. Además, se han elegido los días de emisión de tal manera que el anuncio se escuche a lo largo de todo el mes, con el fin de que llegue a una mayor cantidad de posibles clientes. De esta manera, el presupuesto total de los anuncios emitidos a lo largo de la campaña ascendería a 53.280 €.

Por lo tanto, se puede concluir que el presupuesto total para este medio de comunicación estará formado tanto por el coste de realización del anuncio por parte de la empresa SonoArte como por el coste de la inserción en las diferentes radios, tal y como se muestra a continuación.

Figura 14: Coste total radio

	COSTE
Realización del anuncio	150 €
Coste total de todas inserciones	53.280 €
TOTAL PRESUPUESTO RADIO	53.430 €

Fuente: Elaboración propia

- **Prensa digital**

La inclusión de un banner en el periódico online le va a permitir a la empresa dirigirse a todo el público objetivo, ya que, hoy en día, el periódico digital es un medio de comunicación mucho más atractivo y eficaz que la prensa escrita. Además, con el desarrollo tecnológico actual, las ediciones digitales son un sector con grandes expectativas de crecimiento de audiencia.

Se ha decidido que el soporte en el que se va a colocar el banner es en “elmundo.es”, ya que cuenta con 14.000.000 de usuarios, es decir, todos ellos son personas individuales. Como es leído por un público muy amplio, el anuncio que se mostrará en este medio tendrá como objetivo llamar la atención del usuario mediante la utilización de colores vivos y estructuras modernas, que reflejen el estilo de los productos de Muebles Cabos, así como la oferta de maderas (haya, cerezo, nogal y pino) que dispone

Figura 15: Anuncio para prensa digital



Fuente: Elaboración propia

para la fabricación de los muebles. De esta manera se conseguirá llegar tanto a las personas menores de 30 años como al resto de público objetivo, de acuerdo a los objetivos fijados.

El **responsable** de esta acción comercial será el administrador de la empresa. Éste se encargará de la elaboración del banner ya que cuenta con conocimientos tanto de marketing como de diseño gráfico, por lo que no será necesario la contratación de los servicios de ninguna empresa. No obstante, tanto el presidente como el vicepresidente aportarán ideas y darán el visto bueno del anuncio antes de su primera difusión.

El objetivo de este formato publicitario consiste en redirigir a la página web oficial de Muebles Cabos a las personas que hagan clic en el banner, por lo que deberá resultar atractivo a la vista de los usuarios.

El formato convencional elegido que se mostrará a lo largo del 2016 en la edición digital del periódico El Mundo será un megabanner 990x90, que presenta un coste de 67 € CPM, lo que significa que mostrar el anuncio a mil personas va a tener un coste de 67 € para la empresa. Es por ello que se ha determinada que el anuncio se va a mostrar 10.000 veces en la portada de dicho soporte digital. Además de estar presente en la portada, aparecerá otras 10.000 veces en diferentes espacios del sitio web, mediante un sistema de secuencias automatizadas que serán determinadas por el servidor de publicidad. Esta acción se realizará durante los meses de marzo, mayo, septiembre y octubre, con una estimación de 2.500 en cada uno. En la tabla siguiente se presentan los costes en los que incurrirá esta empresa.

Figura 16 : Coste total prensa digital

	CPM	Nº veces	TOTAL
Portada	67 €	10.000	670 €
Rotación General	54 €	10.000	540 €
TOTAL PRESUPUESTO PRENSA DIGITAL			1.210 €

Fuente: Elaboración propia

- **Redes sociales**

Como consecuencia del desarrollo tecnológico, se ha producido un cambio en el comportamiento de compra de los consumidores que afecta a la fase de búsqueda de información, en la cual las redes sociales están cobrando cada vez más importancia. Los consumidores, a la hora de buscar alternativas que cubran sus necesidades, acuden con mayor frecuencia a los canales tanto de búsqueda como de compra online.

Por ese motivo, Muebles Cabos creará una página en la red social Facebook de manera que pueda competir con otros establecimientos que ya tienen una. Esto reportará un beneficio a la empresa dado que el consumidor tendrá la posibilidad de conocer esta alternativa si realiza una búsqueda concreta de negocios de venta de muebles. Además, los seguidores de la página tendrán la oportunidad de compartir las novedades en sus muros de Facebook con lo que se logrará llegar a un público más amplio y joven.

En este caso, el **responsable** de llevar a cabo esta acción será el administrador de la empresa, que es actualmente el que se encarga del mantenimiento de la página web oficial de Muebles Cabos.

Para lograr un buen posicionamiento en el buscador de Internet que favorezca las visitas a la página, el responsable de llevar la web deberán estar actualizando regularmente tanto la página de Facebook como su web oficial, para lo que podrán colgar imágenes de los paisajes interiores que decoran, haciendo una comparación entre el antes y el después de la reforma, siempre y cuando el clientes de su consentimiento. Otra forma de reforzar su imagen en Internet será publicando las novedades de diseños y ofertas a través de Facebook así como actualizando la portada de forma habitual con imágenes de sus propios diseños, de forma que se aprecie el estilo de esta empresa familiar.

En este caso, el coste de realización de la página en Facebook será nulo, ya que, por un lado, crear una página en esta red social no tiene coste alguno, y, por otro, no hará falta la contratación de ninguna empresa para su realización dada la facilidad que conlleva esta tarea.

- **Publicidad exterior**

Para la realización de la publicidad exterior se empezará distribuyendo carteles por toda la localidad alavesa así como el alquiler de una valla publicitaria que ayudará a dar a conocer y a mantener un recuerdo de la marca en la mente de los consumidores.

En cuanto a los **carteles**, se contratará con la empresa Oblicua la distribución de 95 caras de mupis y marquesinas con un tamaño de 120x175 cm que serán distribuidas por toda la ciudad de Vitoria - Gasteiz y municipios de los alrededores como Murguía o Amurrio. Estos soportes publicitarios situados en las paradas de autobús o en los lugares más transitados de las ciudades tendrán una doble finalidad en relación a los objetivos fijados.

Figura 17: Anuncio para carteles



Fuente: Elaboración propia

Por un lado, los carteles que estén localizados en la capital alavesa tendrán como fin reforzar el posicionamiento de la marca Cabos en la mente de los vitorianos ya que, en esta ciudad, este negocio es uno de los más conocidos y prestigiosos.

Por otra parte, la ocupación de mupis y marquesinas en los pueblos principales de la provincia de Álava ayudará a fomentar el conocimiento de la marca y a captar al público más joven mostrando en los carteles las diferentes maderas de las que disponen.

Como en el caso del anuncio en la prensa digital, para el diseño del cartel publicitario no se precisará de la contratación de ninguna empresa puesto que la elaboración del mismo se va a llevar a cabo personalmente mediante el programa Photoshop por el administrador de la empresa. Sin embargo, el **responsable** de contactar y presentar la propuesta a las empresas será el vicepresidente de la empresa.

Dado el elevado coste del alquiler semanal de estos soportes publicitarios, se ha decidido que esta acción ejecute dos veces en 2016, una semana en marzo (del 14 al 20) y otra en octubre (del 17 al 23).

La distribución de los carteles y marquesinas por todo Álava se ve reflejado en la siguiente tabla.

Figura 18: Distribución de mupis y marquesinas en la provincia de Álava

LOCALIZACIÓN	Nº DE HABITANTES (2014)	Nº DE MUPIS/MARQUESINAS
Vitoria-Gasteiz	242.082	49
Llodio	18.428	19
Amurrio	10.239	12
Salbatierra	4.952	4
Oyón	3.298	3
Ayala	2.929	3
Alegría de Álava	2.925	3
Zuya	2.427	2
TOTAL	287.280	95

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar, el mayor número de carteles se colocarán en Vitoria-Gasteiz ya que es donde se quiere reforzar la imagen de la marca, seguido de Llodio y Amurrio al ser los pueblos con mayor densidad de población de la comunidad alavesa, donde se pretende fomentar el conocimiento de este negocio.

Por lo tanto, el coste de alquilar los mupis y marquesinas durante dos semanas estará constituido únicamente por el alquiler del servicio publicitario al no tener que pagar por la producción del diseño.

Figura 19: Coste mupis y marquesinas

	FECHA	COSTE/SEMANA
Marzo	14/03 - 20/03	14.000 €
Octubre	17/11 - 23/11	14.000 €
TOTAL PUBLICIDAD EXTERIOR		28.000 €

Fuente: Elaboración propia

En lo referente a las **vallas publicitarias**, se alquilará una a través de la empresa Oblicua, igual que los mupis y marquesinas. En este caso, el cartel tendrá unas medidas de 8x3 metros

Figura 20: Anuncio para valla publicitaria



Fuente: Elaboración propia

y la contratación mínima será de un año, es decir, durante todo el año 2016. Se ha considerado adecuado que la localización de dicha valla publicitaria sea en la ciudad de Vitoria-Gasteiz para conseguir más notoriedad de la marca. El

diseño de la imagen será realizado, también, por medio de la herramienta Photoshop y será el vicepresidente el **responsable** de la acción, ya que se contratará con la misma empresa elegida para los carteles.

El coste del alquiler mensual de un cartel de estas dimensiones en dicha localidad asciende a 390 €, además del suplemento de 810 € por la impresión en vinilo y la fijación del anuncio.

Figura 21: Coste valla publicitaria

	COSTE
Alquiler anual	4.680 €
Impresión + Fijación	810 €
TOTAL VALLA PUBLICITARIA	5.490 €

Fuente: Elaboración propia

Por lo tanto, el coste total de la publicidad exterior estará formado por el coste de los mupis y marquesinas durante dos semanas, y el coste del alquiler anual de la valla publicitaria, tal y como se muestra a continuación.

Figura 22: Coste total publicidad exterior

	COSTE
Mupis y marquesinas	28.000 €
Valla publicitaria	5.490 €
TOTAL PUBLICIDAD EXTERIOR	33.490 €

Fuente: Elaboración propia

La siguiente figura muestra los **plazos de ejecución** de las acciones que se realizarán a lo largo del 2016 en los diferentes medios de comunicación seleccionados que servirán para alcanzar los objetivos que se han fijado.

Figura 23: Calendario ejecución de acciones publicitarias

	Fecha inicio	Fecha fin	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Radio	07/01/2016	25/12/2016												
Prensa digital	01/01/2016	31/12/2016												
Redes sociales	01/01/2016	31/12/2016												
Publicidad exterior	01/01/2016	31/12/2016												

Fuente: Elaboración propia

En el Anexo se detalla la ejecución de cada una de las acciones publicitarias anteriormente citadas.

- **Presupuesto total del programa de publicidad**

El presupuesto del programa de publicidad se compone, pues, de la suma de los costes de los medios de comunicación (radio, prensa digital y publicidad exterior) que asumirá la empresa.

Figura 24: Coste total del programa de publicidad

MEDIO	COSTE
Radio	53.430 €
Prensa digital	1.210 €
Redes sociales	0 €
Publicidad exterior	33.490 €
TOTAL	88.130 €

Fuente: Elaboración propia

5.2. Presupuesto a partir del plan de marketing

Para la elaboración del presupuesto, se van a tener en cuenta los ingresos que se esperan obtener de los clientes más jóvenes, que provienen de la estrategia de producto y precio, así como los del resto de clientes potenciales de la empresa, de acuerdo a los objetivos fijados (véase *figura 9*). Además, se van a incluir los costes del presupuesto de publicidad que se reflejan en la *figura 24*, que proporcionará una visión futura de los beneficios de Muebles Cabos.

Figura 25: Cuenta de resultados

CUENTA DE RESULTADOS	2016
INGRESOS	
Ingresos por ventas segmento actual	79.659 €
Ingresos por ventas segmento < 30 años	53.106 €
TOTAL INGRESOS	132.765 €
GASTOS	
Radio	53.430 €
Prensa digital	1.210 €
Redes sociales	0
Publicidad exterior	33.490 €
TOTAL GASTOS	88.130 €
RESULTADO	44.635 €

Fuente: Elaboración propia

Los ingresos por ventas que se esperan obtener en 2016 ascienden a 132.765 €, de los cuales un 40 % se corresponde con los ingresos que provienen de los proyectos en los que se estima que se utilizará la madera de pino, cuyo objetivo es atraer consumidores de menos de 30 años. Los ingresos restantes (60 %) serán del segmento de consumidores actual, esto es, personas mayores de 30 años que poseen, por lo general, un nivel adquisitivo mayor.

En cuanto a los gastos derivados del plan de marketing, que serán los necesarios para llevar a cabo las acciones de publicidad citadas anteriormente, destaca el coste de la radio ya que se ha decidido que se emitirá a través de tres de las emisoras más populares de España.

Con todo ello, el resultado que obtendrá la empresa Muebles Cabos si lleva a cabo todas las acciones comerciales será de 44.635 €, por lo que se espera que el plan de marketing resulte viable y favorezca la consecución de los objetivos.

6. EJECUCIÓN

La ejecución de las acciones se realizará en las fechas previstas con el fin de difundir el conocimiento de la marca Cabos tanto entre las personas menores de 30 años, de forma que vean esta empresa como una alternativa que se ajusta a sus necesidades y a sus presupuestos, como a los actuales clientes potenciales (personas mayores de 30 años con nivel adquisitivo medio - alto), reforzando así su notoriedad de marca en el territorio alavés y fomentándola en el resto del territorio nacional.

7. CONTROL

Para saber si se han alcanzado los objetivos, se van a crear unos mecanismos de control que ayudarán a la empresa a tomar medidas correctoras en caso de que existan desviaciones, es decir, que no se cumplan los objetivos fijados en la fecha establecida.

En el caso de que existan desviaciones, Muebles Cabos deberá plantear unas medidas correctoras que ayuden a la empresa a ajustarse lo máximo posible a los objetivos planteados tanto en el plan de marketing. Dichos objetivos han sido:

1. Aumentar los ingresos por ventas un 15 % para 2016
2. Incrementar de un 20 a un 25% el número de clientes menores de 30 años para 2016
3. Aumentar la notoriedad de la marca tanto a nivel nacional como provincial

Estos objetivos reflejan la intención del plan de marketing que incluye el aumento de los ingresos por ventas, motivado tanto por el incremento del número de clientes menores de 30 años, como por el aumento de la notoriedad de la marca. Se van a fijar unas fechas de control y unos indicadores que ayuden a Muebles Cabos a llevar un seguimiento de estos objetivos, tal y como muestra la siguiente tabla.

Figura 26: Control del plan de marketing

OBJETIVO	FECHA	INDICADOR	VALOR INDICADOR	HERRAMIENTA
1	30 de junio 2016	Ingresos	1.499.566 €	Contabilidad
	30 de septiembre 2016		1.532.757 €	
	31 de enero 2017		1.565.948 €	
2	30 de junio 2016 1 de enero 2017	Nº de clientes	24 clientes 30 clientes	Excel
3	Enero 2016	Porcentaje de conocimiento de la marca	Nacional: 0,8% Provincial: 12%	Encuesta
	Enero 2017		Nacional: 1,1% Provincial: 17%	

Fuente: Elaboración propia

A continuación se presenta un pequeño comentario acerca de cada objetivo planteado en la tabla.

- **OBJETIVO 1**

El control de este objetivo se llevará a cabo por el máximo responsable de la empresa, que es el encargado de llevar la contabilidad de la misma, lo que implica la supervisión de los ingresos. En este sentido, se realizarán tres controles durante el período en que se va a llevar a cabo el plan de marketing, de tal forma que se llegue a las cifras señaladas en la tabla en los meses de junio y septiembre de 2016 y enero de 2017.

A través del registro de la contabilidad el presidente podrá comprobar si se han cumplido los indicadores fijados. En caso de que los ingresos no alcancen la cifra prevista, los responsables de la empresa deberán decidir si aumentar la intensidad de las acciones publicitarias o continuar con las acciones establecidas, en caso de que crean que la actividad comercial se incrementará para el próximo control.

- **OBJETIVO 2**

Para controlar este objetivo bastará con llevar un registro del número de clientes desde el 1 de enero del 2016, anotando la edad de cada nuevo cliente con el fin de conocer el aumento de los consumidores menores de 30 años al final del período. En este caso, cada diseñador tendrá que apuntar a los clientes que atienda en la tabla de Excel que se tendrá que elaborar por el presidente de Muebles Cabos.

Se ha estimado que para mediados del 2016 se hayan conseguido 24 pedidos de dicho segmento de consumidores, y un total de 30 para el final del período. Si en las fechas

señaladas no se cumpliera lo establecido, se deberá de incrementar la actividad de la empresa en las redes sociales.

• OBJETIVO 3

Para medir tanto el objetivo 3 se va a realizar una encuesta de conocimiento de la marca dirigida tanto al ámbito local como nacional, ya que ambos están estrechamente relacionados. Para ello, se ha elaborado una encuesta de satisfacción que se realizará durante el mes de enero del 2016 a través de la red social Facebook aprovechando el estreno de Muebles Cabos en la página.

La encuesta de conocimiento consistirá en unas preguntas simples pero que van a proporcionar la información necesaria para realizar el indicador:

1. Edad ____
2. Sexo
 - ☐ Hombre
 - ☐ Mujer
3. ¿Cuál es su lugar de residencia?
 - ☐ Álava
 - ☐ Resto de territorio nacional
 - ☐
4. ¿Conoce la tienda de Muebles Cabos?
 - ☐ Sí
 - ☐ No
5. Indique del 1 al 3 cuál es su conocimiento respecto a las siguientes marcas.

1. Nunca he oído hablar de ella
2. He oído hablar de ella
3. He comprado en ella

MARCA	VALOR
Muebles Cabos	
IKEA	
Home Interiores	
Sagaseta	

De esta manera el responsable podrá conocer la notoriedad de marca a nivel provincial y nacional en las fechas establecidas. Si el porcentaje de conocimiento no alcanza el indicador previsto, se deberá realizar alguna acción comercial en la que los clientes puedan verse involucrados, como por ejemplo exposiciones o talleres en la calle, con el fin de favorecer el posicionamiento en la mente de los alaveses.

8. CONCLUSIONES

Tras realizar el plan de marketing de la empresa Muebles Cabos, hay que destacar que la crisis económica ha afectado de manera directa al sector del mueble y a esta empresa, que ha visto disminuidos sus ingresos durante dicho período. Sin embargo, se espera que tanto la economía española como los beneficios de esta empresa vayan aumentando durante los próximos años ya que todavía no han alcanzado los niveles anteriores a la crisis.

Por otra parte, se ha visto la importancia sobre la fijación de unos objetivos claros y bien definidos que ayuden a los responsables de las acciones a controlar de manera eficaz el desarrollo de las mismas.

A nivel personal, este trabajo me ha permitido conocer la repercusión de la crisis en este sector, del cual no conocía ni sus características ni su situación actual. Además, me ha servido para aplicar los conocimientos adquiridos del ámbito de marketing en el que me quiero especializar.

BIBLIOGRAFÍA

AIDIMA Informa Digital, (disponible el 9 de abril de 2015). AIDIMA *La producción de muebles en España alcanzó los 3.992 millones de euros en 2012, un 11,2% más que en el ejercicio anterior*, edición 2013.

www.aidima.es

Armstrong, G., Kotler, P. (2008). *Principios de Marketing*. Estados Unidos: Prentice-Hall.

Cope, (disponible el 29 de mayo de 2015). *Tarifas Cope*.

www.cope.es

El Economista, (disponible el 25 de abril de 2015). El Economista *Todas las radios bajan de audiencia excepto la Cope, según el primer EGM 2015*.

www.eleconomista.es

El Mundo, (disponible el 29 de mayo de 2015). El Mundo *Tarifas de publicidad*.

www.unidadeditorial.com

Foscarini, (disponible el 16 de abril de 2015).

www.foscarini.com

Home Interiores, (disponible el 21 de abril de 2015).

www.homeinteriores.es

IKEA, (disponible el 21 de abril de 2015).

www.ikea.es

Infurma, (disponible el 30 de marzo de 2015). Infurma *La industria del mueble en España*, edición 2014.

www.noticias.infurma.es

Instituto Nacional de Estadística, (disponible el 9 de abril de 2015).

www.ine.es

Muebles Cabos, (disponible el 24 de marzo de 2015).

www.mueblescabos.com

Observatorio Cetelem, (disponible el 22 de abril). *Análisis del consumo en España* (2012, 2013 y 2014).

www.elobservatoriocetelem2012.es

www.elobservatoriocetelem2013.es

www.elobservatoriocetelem2014.es

Ondacero, (disponible el 29 de mayo de 2015). *Tarifas radio atresmedia*.

www.atresmediapublicidad.com

Prisa Band Solutions, (disponible el 29 de mayo de 2015). *Los 40 principales*.

www.prisabs.com

Redondo, I., Tellis, G. J., Villar, I. (2002). *Estrategias de publicidad y promoción*. Madrid: Editorial Pearson.

Sagaseta, (disponible el 21 de abril de 2015).

www.sagaseta.com

ANEXO: CALENDARIO EJECUCIÓN DE TAREAS DE PUBLICIDAD

	COPE Online		ONDA CERO		Mupis y Marquesinas
	40 Principales		COPE		
*	Meses durante los que se realiza la inserción en la Prensa Digital				
La publicidad en la Valla Publicitaria y las Redes Sociales se lleva a cabo durante todo el año					

ENERO						
Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
				1	2	3
4	5	6	7 COPE Online	8	9 40 Principales	10
11	12	13	14	15	16	17
18	19 ONDA CERO	20	21	22	23	24 COPE
25	26	27	28	29	30	31

FEBRERO						
Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
1	2	4	4 COPE Online	5	6	7
8	9	10	11	12	13 40 Principales	14
15	16 ONDA CERO	17	18	19	20	21
22	23	24	25	26	27	28 COPE
29						

MARZO *						
Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
	1	2	3 COPE Online	4	5	6
7	8	9	10	11	12 40 Principales	13
14	15 ONDA CERO	16	17	18	19	20
21	22	23	24	25	26	27 COPE
28	29	30	31			

	COPE Online		ONDA CERO		Mupis y Marquesinas
	40 Principales		COPE		
*	Meses durante los que se realiza la inserción en la Prensa Digital				
La publicidad en la Valla Publicitaria y las Redes Sociales se lleva a cabo durante todo el año					

ABRIL						
Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
				1	2	3
4	5	6	7 COPE Online	8	9 40 Principales	10
11	12	13	14	15	16	17
18	19 ONDA CERO	20	21	22	23	24 COPE
25	26	27	28	29	30	

MAYO *						
Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
						1
2	3	4	5 COPE Online	6	7	8
9	10	11	12	13	14 40 Principales	15
16	17 ONDA CERO	18	19	20	21	22 COPE
23	24	25	26	27	28	29
30	31					

JUNIO						
Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
		1	2 COPE Online	3	4	5
6	7	8	9	10	11 40 Principales	12
13	14	15	16	17	18	19
20	21 ONDA CERO	22	23	24	25	26 COPE
27	28	29	30			

	COPE Online		ONDA CERO		Mupis y Marquesinas
	40 Principales		COPE		
*	Meses durante los que se realiza la inserción en la Prensa Digital				
La publicidad en la Valla Publicitaria y las Redes Sociales se lleva a cabo durante todo el año					

JULIO						
Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
				1	2	3
4	5	6	7 COPE Online	8	9 40 Principales	10
11	12	13	14	15	16	17
18	19 ONDA CERO	20	21	22	23	24 COPE
25	26	27	28	29	30	31

AGOSTO						
Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
1	2	3	4 COPE Online	5	6	7
8	9	10	11	12	13 40 Principales	14
15	16 ONDA CERO	17	18	19	20	21
22	23	24	25	26	27	28 COPE
29	30	31				

SEPTIEMBRE *						
Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
			1 COPE Online	2	3	4
5	6	7	8	9	10 40 Principales	11
12	13	14	15	16	17	18
19	20 ONDA CERO	21	22	23	24	25 COPE
26	27	28	29	30		

	COPE Online		ONDA CERO		Mupis y Marquesinas
	40 Principales		COPE		
*	Meses durante los que se realiza la inserción en la Prensa Digital				
La publicidad en la Valla Publicitaria y las Redes Sociales se lleva a cabo durante todo el año					

OCTUBRE *						
Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
					1	2
3	4	5	6 COPE Online	7	8 40 Principales	9
10	11	12	13	14	15	16
17	18 ONDA CERO	19	20	21	22	23 COPE
24	25	26	27	28	29	30
31						

NOVIEMBRE						
Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
	1	2	3 COPE Online	4	5	6
7	8	9	10	11	12 40 Principales	13
14	15 ONDA CERO	16	17	18	19	20
21	22	23	24	25	26	27 COPE
28	29	30				

DICIEMBRE						
Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
			1 COPE Online	2	3	4
5	6	7	8	9	10 40 Principales	11
12	13	14	15	16	17	18
19	20 ONDA CERO	21	22	23	24	25 COPE
26	27	28	29	30	31	